

A photograph of a bird perched on a thin, dry branch against a solid blue background. The bird is facing right, with its head slightly turned. A large, billowing cloud of dark smoke or ash rises from behind the bird's head, partially obscuring it. A small, bright orange and yellow flame is visible on the bird's back, just behind its head. The overall composition is dramatic and symbolic.

# Twitter

## El pájaro de la discordia

Jack Dorsey, Elon Musk  
y la pugna por el control  
de la opinión pública

Kurt  
Wagner

**P**ENÍNSULA

# índice

**Portada**

**Sinopsis**

**Portadilla**

**Dedicatoria**

**Nota del autor**

**Introducción**

## **Parte I. TWITTER 1.0**

1. Jack ha vuelto
2. #itsjustfuckingus
3. @realDonaldTrump
4. El encuentro con Rose McGowan
5. #OneTeam, Parte I

## **Parte II. Volar**

6. África
7. #OneTeam, Parte II
8. Elliott
9. O vamos con todo o nos vamos a casa
10. Suspender la cuenta de Trump
11. Jack, el fan del bitcóin

## **Parte III. LA CONQUISTA DE TWITTER**

12. ¿Twitter está muriendo?

13. @ElonMusk
14. Acuerdo suspendido
15. Twitter contra Elon R. Musk

#### **Parte IV. TWITTER 2.0**

16. Asimiladlo
17. Termonuclear
18. Melancolía tuitera
19. Vox populi, vox Dei

#### **Conclusión**

#### **Agradecimientos**

#### **Notas**

#### **Créditos**

Visita [Planetadelibros.com](http://Planetadelibros.com) y  
descubre una  
nueva forma de disfrutar de  
la lectura

**¡Regístrate y accede a contenidos  
exclusivos!**

Primeros capítulos  
Fragmentos de próximas publicaciones

Clubs de lectura con los autores  
Concursos, sorteos y promociones  
Participa en presentaciones de libros

# PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del  
libro  
y en nuestras redes sociales:



## Sinopsis

Kurt Wagner se adentra en la fascinante historia de la empresa que revolucionó los medios de comunicación a escala global. Un extraordinario reportaje que parte desde sus orígenes hasta la brutal batalla legal y financiera que protagonizó Elon Musk por hacerse con la compañía. El libro aborda los conflictos, los debates y las polémicas que rodearon a Twitter, en especial con la utilización que Donald Trump hizo de ella para alcanzar la presidencia en 2016, pero sobre todo se centra en el grotesco espectáculo que protagonizó Musk tras su llegada, con despidos masivos, decisiones absurdas y una gestión desastrosa que llevó a la compañía a una caída en picado en bolsa.

# Twitter. El pájaro de la discordia

Jack Dorsey, Elon Musk y la pugna por el control  
de la opinión pública

Kurt Wagner

Traducción de Arnau Figueras Deulofeu

***ediciones península***

*Para Jess, Jack y Payton: mis personas  
favoritas*



## Nota del autor

Este libro se basa en conversaciones y entrevistas con más de 150 personas; entre ellas, más de 115 que trabajaron para Twitter o asesoraron a la compañía. Casi todas las personas con las que hablé para la elaboración de este libro pidieron seguir en el anonimato a fin de poder hablar con libertad, así que, aunque no puedo nombrar a la mayoría de mis fuentes, me entrevisté con personas vinculadas con casi todas las etapas de la historia de la empresa, y eso incluye a altos ejecutivos, gerentes y miembros del consejo de administración.

En diciembre de 2023, muchos exempleados aún estaban enzarzados en batallas judiciales con Twitter o Elon Musk, por eso la gran mayoría no quiso hacer declaraciones públicas.

Para escribir este libro, también fueron de gran ayuda los varios años en que trabajé informando sobre Twitter mucho antes de decidir que iba a escribir un libro. Vi y escuché decenas de horas de entrevistas —a las que puede acceder todo el mundo— en las cuales aparecen personas de las que se habla en este libro y leí cientos de páginas de documentos judiciales, informes financieros y presentaciones y correos electrónicos internos.

Aunque intenté ponerme en contacto con ellos varias veces, tanto Jack Dorsey como Elon Musk optaron por no hacer declaraciones para este libro.

Doy las gracias a todas las personas que confiaron en mí para contar esta historia.

## Introducción

El 25 de abril de 2022, el día en que al fin vendió Twitter a la persona más rica del mundo, Jack Dorsey abrió Tidal, el servicio de reproducción de música que había comprado a Jay-Z por casi 300 millones de dólares, y puso la canción de Radiohead «Everything in Its Right Place».<sup>1</sup>

Dorsey llevaba años pensando en ese día. No porque quisiera deshacerse de Twitter. Todo lo contrario. A Dorsey siempre le había encantado Twitter y desde el principio había peleado muchísimo para seguir involucrado en la empresa, incluso cuando otras personas habían intentado expulsarlo. Pero Twitter se había convertido en algo que apenaba a Dorsey. El producto, creado en 2006, era una forma sencilla de compartir lo que estabas haciendo en ciento cuarenta caracteres o menos. Luego Twitter cayó de inmediato en una trampa que Dorsey, al menos en parte, había contribuido a tender. A medida que el producto creció y aumentó el número de usuarios, la compañía que había detrás incrementó el número de trabajadores, de oficinas y recaudó cientos de millones de dólares de inversores de capital riesgo para seguir creciendo. En 2013, Twitter, Inc. empezó a cotizar en la Bolsa de Nueva York, con lo cual inició la interminable carrera de obtener aún más dinero de aún más inversores. Esa parte de la historia de Twitter no era única. Constantemente hay empresas que obtienen capital riesgo y que empiezan a cotizar en bolsa. Así se hacían los negocios, sobre todo en el competitivo y lucrativo mundo de Silicon Valley. Así era como se hacía rico todo el mundo. Y ese fue también el caso del propio Dorsey.

Lo que apenaba a Dorsey era su firme convicción de que

Twitter no encajaba en la dinámica de Wall Street. Twitter tenía el potencial para ser algo más que una máquina de generar beneficios. Era la *conciencia global* del mundo: una línea directa para observar cómo los seres humanos piensan, se comunican y resuelven problemas. Twitter era un reflejo de la humanidad en pequeños bocados y era la forma más rápida que tenían las noticias de circular por internet. No existía nada igual.

Con el paso del tiempo, Wall Street empezó a estropear aquella idea: por lo menos según el parecer de Dorsey. Como era una empresa, Twitter tenía que tranquilizar a los anunciantes comprobando la veracidad de las publicaciones y filtrando tuits ofensivos que incomodaban a la gente. También tenía que lidiar con políticos a quienes les gustaba presionar a la empresa y exigir lo que la plataforma podía hacer o no. Si Dorsey pudiera inventar una máquina del tiempo, podría volver al año 2006 y desarrollar Twitter de tal forma que fuera un protocolo de internet, una capa de tecnología parecida a lo que permite a cualquier persona crear elementos nuevos en la *world wide web*. En el universo alternativo de Dorsey, no habría ninguna «empresa» a la que los inversores pudieran presionar ni ningún «propietario» responsable de tomar las decisiones imposibles, como qué publicaciones deberían existir o no en el mundo. El «pecado original», pensaba Dorsey, había sido transformar Twitter de idea a empresa. De eso era de lo que más se arrepentía.<sup>2</sup>

Por eso Dorsey estaba tan contento el lunes 25 de abril de 2022. Uno de sus ídolos, Elon Musk, iba a comprar Twitter por 44.000 millones de dólares, con lo cual sacaría a la empresa de Wall Street y esta dejaría de cotizar en bolsa. Musk añadía Twitter a su creciente colección de empresas revolucionarias, entre las que ya estaban la de coches eléctricos Tesla y la compañía aeroespacial SpaceX. Al ser el hombre más rico del mundo, afirmaba que no le importaban las finanzas de Twitter; su objetivo era hacer que Twitter contase con una «confianza máxima y una amplia inclusividad», que fuera un bastión de la libertad de expresión que ayudase a preservar la civilización de la misma forma en que Tesla eliminaría la necesidad de emplear combustibles fósiles o en que

SpaceX lo haría transformando a los seres humanos en una especie interplanetaria. «El riesgo civilizatorio disminuirá —dijo Musk— cuanto más logremos potenciar la confianza de Twitter como plataforma pública.»<sup>3</sup>

Musk cumplía todos los requisitos de Dorsey. No solo le importaba el papel de Twitter en la humanidad, sino que también era un ávido usuario de Twitter a nivel personal. Entendía todas las peculiaridades y matices que hacían de esa plataforma algo magnífico. «No creo que nadie deba ser propietario de Twitter o dirigir la empresa —tuiteó Dorsey el día en que se anunció el acuerdo—. No obstante, ante el hecho de que ya es una empresa, Elon es la única solución en la que confío. Confío en su misión de propagar la luz de la conciencia.»<sup>4</sup>

La decisión de Musk de comprar Twitter no se había producido por accidente. Dorsey llevaba semanas presionándole en privado para que se involucrase en la compañía, insultando al consejo de administración de Twitter tanto en privado como en público y compartiendo su opinión de que, para alcanzar sus objetivos, Twitter debía ser una sociedad no cotizada. Musk estaba claramente de acuerdo con eso; así pues, presentó a Twitter una oferta «beneficiosa para el vendedor» y luego presionó a la empresa hasta que fue suya.

Cuatro minutos después de anunciarse el acuerdo de forma oficial, Dorsey envió a su amigo un mensaje privado. «Gracias♥», le escribió. «¡Solo he seguido tus consejos!», le contestó Musk. «Te conozco y te aprecio —respondió Dorsey—. Esta es la dirección correcta y la única vía. Voy a seguir haciendo lo que haga falta para que funcione.»<sup>5</sup>

A Twitter se le suele mencionar en la misma frase que a otras grandes compañías de internet como Google, Amazon, Apple o Meta. Y, en algunos aspectos, tiene sentido hacerlo. La influencia social y cultural de Twitter ha sido lo bastante destacada durante años para que se la incluya en el mismo grupo que los demás gigantes tecnológicos. A mediados de 2022, el año en que Musk

compró la compañía, Twitter tenía casi 240 millones de usuarios diarios, una pequeña parte de la población mundial, pero los tuits estaban virtualmente por todas partes. Las cadenas de televisión los mostraban en sus telediarios, los periódicos y revistas los incluían en sus publicaciones y los locutores de radio los leían por las ondas hertzianas. Si algo pasaba en Twitter, solía llegar a las masas.

Durante años Twitter tuvo un rendimiento superior al que se le supondría y desató cambios trascendentales en la cultura y la política. Fue una poderosa fuente de noticias durante las revueltas en Oriente Medio conocidas como la Primavera Árabe y contribuyó a espolear movimientos culturales como el #BlackLivesMatter o el #MeToo. Twitter fue un megáfono para los ricos y poderosos y un tejido conectivo entre los dirigentes internacionales y sus votantes. Entre 2017 y 2021, Twitter ofreció el flujo de conciencia diario de un presidente de Estados Unidos en activo, un diario digital en directo publicado día tras día para que lo leyera el mundo entero. (Que eso fuera algo positivo es opinable teniendo en cuenta que con sus tuits el presidente Donald Trump casi provocó una guerra nuclear.) Las noticias circulaban tan deprisa en Twitter que el sector de los medios de comunicación cambió para siempre. Durante la mayor parte de la existencia de Twitter ni siquiera ha habido debate sobre eso: Twitter era la forma más rápida de saber qué estaba sucediendo en el mundo en ese preciso instante.

Todo eso significaba que dirigir Twitter conllevaba una ingente cantidad de poder y control sobre lo que se decía a escala internacional, un poder que incomodaba a Dorsey y que empujó a Musk a pagar una fortuna. Los dos aprenderían por las malas que controlar las conversaciones en un espacio de alcance mundial es una tarea ingrata e imposible.

Sin embargo, como negocio, Twitter no solía alcanzar los resultados previstos. Durante años captó la atención del mundo, pero no supo muy bien qué hacer con ella. La mayoría de las personas no se dan cuenta de lo pequeño que es Twitter en comparación con otros gigantes tecnológicos. Cuando Musk destinó 44.000 millones de dólares —ofreciendo un precio por encima del

valor de mercado— a la compra de Twitter en abril de 2022, Facebook tenía un valor de 540.000 millones de dólares, que era la mitad de lo que había valido solo siete meses antes. La compañía matriz de Google, Alphabet, tenía un valor de casi 1,5 billones — ¡con be!— de dólares. La influencia, por lo visto, no siempre coincide con el valor económico.

En cierto sentido, Jack Dorsey tenía razón. A Twitter siempre iba a costarle estar a la altura de las expectativas de Wall Street. Tenía unas ambiciones parecidas a las de empresas con un tamaño diez veces superior, con lo cual también tenía que lidiar con muchos de los mismos problemas, pero con menos recursos para resolverlos. En buena parte, esa tarea recayó en Dorsey, que estuvo al frente de Twitter como director ejecutivo durante ocho años y formó parte de su consejo de administración desde el comienzo. Twitter estaba en su lecho de muerte en 2015, cuando Dorsey regresó como director ejecutivo y logró resucitar la empresa. Y merece un reconocimiento por ello. Pero, a pesar de sus quejas sobre Wall Street y el desarrollo de Twitter como empresa, Dorsey había contribuido a crear esa relación. Además, sus compañeros de trabajo estaban decepcionados porque él nunca había mostrado interés por ganar dinero mientras había dirigido la empresa. Puede que el juego de Wall Street sea duro, pero lo es más todavía cuando no te interesa jugar.

En ese sentido, convertir Twitter en una sociedad no cotizada no era a la fuerza una mala idea. Tal vez simplemente Dorsey apostó por el multimillonario equivocado. Después de calificar a Musk como la «única solución en la que confío», casi todo empezó a desmoronarse. Musk se pasó meses insultando en público a Twitter y sus ejecutivos, y al final intentó renunciar del todo al acuerdo antes de que se cerrase de forma oficial. En cuestión de semanas, Musk desmontó la cultura empresarial acogedora y poco rígida que Dorsey había contribuido a crear. El negocio publicitario de Twitter, pequeño pero estable, terminó al borde de la quiebra. La promesa de Musk de ofrecer una plataforma que contase con una «confianza máxima y amplia inclusividad» no se ha materializado todavía. Jason Goldman, uno de los primeros

ejecutivos y miembros del consejo de administración de Twitter, calificó más adelante el tuit de Dorsey sobre la «luz de la conciencia» como «uno de los tuits que peor han envejecido de la historia».<sup>6</sup>El propio Dorsey admitió en abril de 2023, un año después de que se firmase el acuerdo con Musk, que las cosas no iban de la forma que él esperaba. «Todo se fue a pique»,<sup>7</sup>dijo Dorsey.

No hay una única explicación de por qué Musk compró Twitter. La realidad es que hubo varios factores. Twitter suspendió la cuenta del presidente Donald Trump de por vida en 2021, una decisión que marcó tanto a Dorsey como a su empresa para siempre y convenció a los críticos con Twitter de que la compañía estaba decidida a destruir una de las libertades más preciadas del mundo: la libertad de expresión. En los dos años previos a la llegada de Musk, Dorsey empezó a destinar más tiempo a otros intereses, como la criptomoneda bitcoin, lo que abría la puerta para que otra persona entrase y asumiera el control. Y luego estaba Twitter como negocio, que había sido una decepción durante años. A la empresa le hacía falta algún cambio drástico cuando Musk llamó a su puerta.

Poco después de anunciarse el acuerdo con Musk, cuando un empleado le preguntó al sucesor de Dorsey, Parag Agrawal, si la adquisición podría haberse evitado, él reflexionó sobre la realidad de que Twitter desaprovechaba demasiadas oportunidades. «Creo que sí, ¿no? —respondió delante de toda la empresa—. Si echamos la vista atrás cinco años, ¿podríamos haber convertido Twitter en algo mejor aún de lo que es ahora? ¿Podríamos haber sido más sólidos desde un punto de vista técnico? ¿Podríamos haber tomado mejores decisiones acerca del producto? ¿Podríamos haber sido mejores en la monetización? ¿Podríamos haber hecho las cosas de un modo distinto para que nuestras políticas generasen más confianza? Sí. Podríamos haber hecho las cosas de una forma distinta y mejor.»<sup>8</sup>

No tenía por qué haber sido de esa forma. La historia de Twitter es una historia de engaños, malas decisiones y una confianza mal informada. Es una historia de soberbia,

resentimiento e ingenuidad. Pero, por encima de todo, es la historia de una empresa y un producto que nunca estuvieron a la altura de sus expectativas y de los dos hombres que llevaron a Twitter por una senda que desembocó en el acuerdo comercial más disparatado que el mundo empresarial estadounidense haya visto jamás.



Parte I

TWITTER 1.0

## Jack ha vuelto

Dick Costolo hacía todo lo posible por no llorar. Era junio de 2015 y cientos de empleados de Twitter abarrotaban la cafetería de la novena planta de la sede central de la compañía en San Francisco para celebrar una inesperada reunión de toda la empresa que se había programado esa misma mañana. Costolo, con un *blazer* azul marino y unos pantalones gris claro, estaba de pie en un escenario improvisado. Observaba cientos de caras conocidas y mantenía la calma haciendo contacto visual con un par de ingenieros de infraestructuras de mirada apática que estaban sentados por el fondo de la sala. Luego anunció la sorprendente noticia: tras casi cinco años al frente de una de las compañías tecnológicas de mayor influencia, dejaría el cargo a final de mes. Jack Dorsey, cofundador y presidente de Twitter, de treinta y ocho años, asumiría el cargo de director ejecutivo con carácter provisional hasta que la empresa encontrase a un sustituto permanente.

En su mayoría, a los empleados los entristeció que Costolo se marchase. De cincuenta y un años, calvo, con gafas rectangulares negras y un humor ingenioso, Costolo era de lo más divertido y a la vez accesible, motivo por el cual era querido por casi todo el mundo en el estamento empresarial estadounidense. Con veintitantos había soñado con desarrollar una carrera en el mundo del humor; había actuado en espectáculos de improvisación con personas como Steve Carell en el Second City de Chicago. Incluso hizo dos *castings* para *Saturday Night Live* antes de renunciar al sueño y meterse en el sector tecnológico.<sup>1</sup> Costolo creó varias empresas y terminó vendiendo una *start-up* a Google por 100 millones de dólares en 2007. Dos años después, en 2009, entró en

Twitter como director de operaciones y, tras solo un año en la empresa, le ascendieron a director ejecutivo.<sup>2</sup> A medida que Twitter pasó de tener unos cientos de trabajadores a varios miles de empleados bajo su dirección, Costolo siguió siendo accesible, participaba en clases de CrossFit en las oficinas con trabajadores de rango bajo y se ganó el respeto recordando el nombre de casi todos los empleados (por lo menos hasta que la plantilla empezó a superar las dos mil personas).<sup>3</sup>

No obstante, los cinco años anteriores habían sido un reto. Cuando Costolo empezó su andadura como director ejecutivo a finales de 2010, Twitter era un actor conocido pero aún no entendido del todo en el mundo de los medios de comunicación y la política. La plataforma permitía a los usuarios publicar pequeños fragmentos de texto a cualquiera que decidiera seguirles. Al poco tiempo se hizo popular entre políticos, periodistas y famosos que buscaban una línea directa para comunicarse con sus seguidores. Barack Obama tenía una cuenta. También Taylor Swift, Ashton Kutcher y Oprah Winfrey. En 2009, un astronauta de la NASA publicó un tuit desde la Estación Espacial Internacional. Al cabo de tan solo unos años, Twitter desempeñaría un papel clave ayudando a los manifestantes a organizarse durante la Primavera Árabe.<sup>4</sup>

A pesar de la influencia creciente de Twitter, el servicio casi no ganaba dinero. El año en que Costolo asumió el mando, Twitter obtenía tan solo 28 millones de dólares de ingresos, una cifra que le encargaron que incrementase de forma considerable. En buena medida lo consiguió, pues Twitter salió a bolsa a finales de 2013, lo que hizo que muchos de sus ejecutivos, inversores y primeros empleados se hiciesen muy ricos. Cuando Costolo dejó el cargo, la compañía obtenía más de 500 millones de dólares de ingresos en un solo trimestre, la mayor parte procedentes de la publicidad. Como mínimo, Costolo había convertido Twitter en un negocio asentado que cotizaba en la Bolsa de Nueva York.

Aun así, el trabajo lo había desgastado, y aquel director ejecutivo tan de la broma estaba cansado. Los inversores de Wall Street estaban cada vez más frustrados con Twitter, que a menudo se comparaba con la otra gran red social, Facebook, mucho más

grande. Aunque Facebook tenía un tamaño casi cinco veces superior al de Twitter, el servicio de Mark Zuckerberg seguía creciendo a toda velocidad en casi todos los países del mundo. Facebook sumó 43 millones de nuevos usuarios durante los últimos tres meses de 2014;<sup>5</sup> Twitter sumó solo 4 millones.<sup>6</sup> Había un fuerte contraste, lo que suponía un gran problema para Twitter, puesto que los anunciantes querían destinar dinero allí donde pudieran llegar al mayor número de personas y los inversores querían comprar acciones de empresas que siguieran creciendo. La opinión generalizada era que Twitter era una plataforma demasiado confusa para que la utilizara la gente normal. Muchas personas ni siquiera sabían sobre qué tenían que tuitear. La empresa necesitaba hacerle un lavado de cara a su producto para convencer a más gente y lograr que su base de usuarios siguiera creciendo, y Costolo era experto en los negocios, no en el producto.

El trabajo también era duro en otros sentidos. Al actuar como megáfono de personas famosas, Twitter salía en las noticias constantemente, con lo cual Costolo también salía en las noticias constantemente. Él casi siempre se lo tomaba con filosofía, como cuando recibió una llamada de su hija a finales de 2014.

—Hola, papá. Tengo una noticia buena y otra mala —le dijo la muchacha—. La mala es que Yahoo Finance dice que eres uno de los cinco peores directores ejecutivos de este año.

—¿Y cuál es la buena? —le preguntó Costolo.

—A ver: que nadie lea Yahoo Finance forma parte de la buena noticia, y la otra parte es que eres el número cinco. Así que tienes a cuatro personas delante.<sup>7</sup>

A veces el trabajo era absolutamente aterrador. A finales de 2014, Twitter empezó a suspender cuentas que apoyaban a la organización terrorista Estado Islámico. Costolo recibió tantas amenazas de muerte que Twitter contrató a un equipo de seguridad a jornada completa para que vigilase su casa. «Dirigir Twitter es como dirigir cualquier otra empresa pero en años de perro —diría años después—. Un año en Twitter es como ser director ejecutivo de cualquier otra empresa durante siete años..., dirigir esta compañía es una locura.»<sup>8</sup>

A finales de 2014, cuando tanto Estado Islámico como los medios de comunicación se la tenían jurada, Costolo dijo al consejo de administración de Twitter que estaba agotado y que más les valdría empezar a buscar un sustituto. En verano de 2015, el consejo aún no había encontrado un sucesor. Por el contrario, pidieron a Jack Dorsey que asumiera el cargo con carácter temporal hasta que el grupo pudiera llevar a cabo una búsqueda más a fondo. En el consejo, a algunos les hubiera gustado que Dorsey asumiera el trabajo a tiempo completo. A fin de cuentas, era cofundador de Twitter, y muchas personas lo consideraban el experto en el producto que Twitter claramente necesitaba. Pero el historial de Dorsey en Twitter también era desigual. Como primer director ejecutivo de la compañía durante su etapa inicial, había sido un desastre, y al final lo despidió el consejo de administración y lo reemplazó por otro cofundador en un enredado caos de dramas personales y empresariales. Sin duda, Dorsey había crecido desde entonces, pero también dirigía otra empresa, la firma de pagos Square, con lo cual probablemente no le era posible asumir el cargo de Twitter a tiempo completo. Twitter iba en la senda de ganar más de 2.000 millones de dólares en publicidad cuando Costolo dejó el cargo: había crecido demasiado y había acumulado demasiada influencia para tener un director ejecutivo a media jornada.

Aun así, las oficinas de Square estaban literalmente justo enfrente de las de Twitter y, como presidente, Dorsey ya sabía todo lo que ocurría de todos modos. Costolo y él cenaban todas las semanas en la cafetería Zuni, solo a tres manzanas bajando por Market Street. Se reunían los martes por la noche, cada semana en la misma mesa del comedor del piso de arriba, para charlar sobre la empresa y cualquier cosa que se les ocurriera. Si alguien podía dirigir Twitter durante unos meses mientras el consejo de administración encontraba un plan, ese era Dorsey.

Después de que Costolo diera la noticia desde el escenario de la cafetería, los empleados se levantaron y le brindaron una ovación cerrada. Dorsey, vestido de negro de pies a cabeza con un *blazer*, vaqueros y botas, estaba encima del escenario a unos pocos

metros, aplaudiendo junto al resto de la gente al hombre que iba a sustituir. Cuando se apagaron los aplausos, un trabajador le preguntó a Costolo qué pensaba hacer una vez que se hiciera oficial su renuncia.

—Dormir —dijo Costolo. Tenía pensado acostarse temprano y dormir hasta las diez y media de la mañana siguiente—. Va a ser la mejor dormida de mi vida —bromeó.

Costolo era libre. Ahora Twitter era el problema de Jack Dorsey.

De niño, Jack Dorsey nunca había soñado con ser director ejecutivo y desde luego nunca había soñado con ser director ejecutivo de dos empresas a la vez. Desde pequeño, Dorsey se imaginaba que sería artista, y pasó su infancia en San Luis, en Misuri, dibujando, pintando y fantaseando con tener un gato y navegar por el mundo solo.<sup>9</sup> Era una persona verdaderamente introvertida, una cualidad que se amplificó de niño debido a un defecto del habla que llegó a ser tan grave que Dorsey dejó de hablar.<sup>10</sup> Pero Dorsey también tenía una curiosidad infinita y le encantaba crear cosas nuevas. A medida que se hizo mayor, desarrolló una obsesión por las ciudades y la infraestructura que las hacía funcionar, pasaba tiempo cerca de las vías haciendo fotos de trenes o montándose en autobuses para explorar nuevas partes de la ciudad. Cuando su padre trajo a casa el primer ordenador de la familia —un IBM PC Junior a mediados de los ochenta—, Dorsey empezó a escribir código informático.<sup>11</sup> Escuchaba las comunicaciones policiales con un aparato de radio y trazaba las coordenadas de camiones de bomberos locales y de coches de policía en el ordenador; incluso terminó manipulando el mapa que se había creado para poder observar cómo los puntos digitales se movían por la pantalla de una emergencia a otra. A medida que su talento e interés por la programación aumentaron, Dorsey empezó a explorar internet en un sentido más amplio y pasaba el rato en salas de chat en línea y en foros donde encontraba información sobre los ideales de un internet abierto y aprendía cosas sobre

nuevos temas como la criptografía. Dorsey recordaría esa introducción primeriza a internet durante años y admitiría con orgullo que había crecido inmerso en la cultura *hacker* que contribuyó a establecer la base de la era del internet contemporáneo.

La mentalidad de *hacker* le resultó útil en sus años de estudiante en la Universidad de Misuri-Rolla, cuando Dorsey descubrió una brecha de seguridad en una página web de una empresa de mensajería con sede en Nueva York llamada Dispatch Management Services. Aún apasionado por los mapas y las ciudades, le encantaba la idea de trabajar en el sector de la mensajería y mandó un correo al presidente de la empresa, Greg Kidd, tanto para alertarle de la vulnerabilidad como, quizás de forma subconsciente, para alardear de sus aptitudes como *hacker*. Aquella maniobra proporcionó a Dorsey su primer trabajo en el sector tecnológico. Dejó los estudios en Misuri y se trasladó a Nueva York, donde empezó a programar a jornada completa para la empresa de Kidd. Para un chaval de veinte años obsesionado con las ciudades, Nueva York era un sueño hecho realidad. Al principio, Dorsey vivía en una antigua mansión escocesa en Long Island que Kidd utilizaba como alojamiento para la empresa. Con varios dormitorios temáticos y un baño con una alfombra gruesa, los trabajadores llamaban al edificio «Swamp House» [casa pantanosa], y Dorsey era su residente más joven. Sin embargo, él quería estar aún más cerca de la ciudad, así que pronto se mudó a otra buhardilla que Kidd alquilaba en John Street, en la parte sur de Manhattan, solo a una manzana del World Trade Center. Conocido como «Crash Pad» [colchoneta para caídas / lugar para dormir], el dormitorio tenía un baño compartido y varios compañeros de piso eclécticos, «otros marginados que no deberían haber estado en el barrio de Wall Street pasadas las ocho»,<sup>12</sup> escribió más adelante Dorsey. Él se pasaba horas en la librería Borders escuchando música o simplemente caminando por la ciudad y pensando.

Dispatch Management Services empezó a cotizar en bolsa en 1998 y Kidd dejó la empresa poco después. Era una de esas

personas a las que les gusta comer los perritos calientes de los vendedores ambulantes de Nueva York, y en poco tiempo la empresa se había vuelto demasiado corporativa, ya que de repente se veían por ahí demasiadas personas con traje. Kidd convenció a Dorsey de mudarse con él a San Francisco, donde tenía previsto crear otra empresa. La idea que se le había ocurrido a Kidd se llamó «DNet», un precursor del mundo de los envíos inmediatos por internet, que permitía comprar productos locales y recibirlos directamente en casa el mismo día. Era una idea genial, pero DNet llegó unos veinte años demasiado pronto. A Dorsey le despidieron cuando estalló la burbuja de las puntocom y la empresa cerró menos de un par de años después de ponerse en marcha. Pero el traslado a California no había sido infructuoso. Unos años después de su llegada, mientras vivía en una antigua fábrica de galletas en Oakland durante el verano del año 2000, Dorsey sacó un cuaderno y esbozó la idea de un servicio al que llamó STAT.US. El objetivo era que las personas informasen a sus amigos de lo que estaban haciendo desde el teléfono móvil —«actualizaciones, en tiempo real, mientras estaban de camino»—,<sup>13</sup> algo parecido a la función de publicar un estado que había popularizado el Instant Messenger de AOL. Ese verano, Dorsey salió a pasear por el parque del Golden Gate, en San Francisco, sacó su nueva BlackBerry y probó la idea publicando un estado. «Estoy en el prado de los bisontes»,<sup>14</sup> escribió. Muy pocos de los amigos de Dorsey tenían una BlackBerry; y menos eran todavía aquellos a quienes les importaba dónde estuviera pasando el rato Dorsey. Al igual que DNet, STAT.US también había llegado antes de tiempo.

Aun así, Dorsey no desechó la idea. Se pasó los siguientes años yendo de un lado para otro del país dedicándose a varias de sus pasiones e intentando encontrar un sentido a su vida. Conoció a una novia en un chat de internet cuando aún estaba en California y se fue con ella a Cambridge, Massachusetts, donde se pasaba el día encorvado delante del portátil en Kendall Square, cerca del Instituto de Tecnología de Massachusetts, al parecer tomando ideas e inspiración por ósmosis. En el fondo, seguía siendo un solitario introvertido al que le gustaba pasarse horas leyendo, caminando o



experimentando con distintas ideas en su portátil. Conservaba la pasión por el arte, y durante un breve período hacía grullas de origami y las dejaba colgadas en lugares de la ciudad para que las encontrasen otras personas. Un día, Dorsey se hizo un tatuaje en el antebrazo izquierdo que decía «0Daemon!?!». <sup>15</sup> Tenía varios significados, pero el más obvio era la referencia a un *daemon* ('demonio'), un programa informático que se ejecuta en silencio en segundo plano. Representaba de manera simbólica la forma en que Dorsey veía su propia existencia.

Tras un año en Cambridge, con veinticinco años, Dorsey regresó a San Luis, donde empezó a trabajar para el negocio de espectrómetros de masas de su padre y se zambulló de lleno en otros nuevos pasatiempos, como la ilustración botánica. Después de un episodio en que sufrió el síndrome del túnel carpiano, se obsesionó tanto con la masoterapia que se inscribió en el Healing Arts Center de San Luis y cursó mil horas de formación para sacarse el título de masoterapeuta. <sup>16</sup> Pensaba que tal vez podría crear una empresa en la que daría masajes a programadores informáticos mientras estos trabajaban y al mismo tiempo les ofrecería consejos o ayuda para programar. Terapia con masajes y terapia de programación a la vez. Todas las personas a las que se lo contó pensaron que era una bobada.

Al final, los vagabundeos de Dorsey lo llevaron de vuelta a California. A finales de 2004, se trasladó a una pequeña casa de campo situada detrás del domicilio de Kidd en Berkeley y empezó a trabajar de canguro de la hija de Kidd. Se hizo un pirsin en la nariz y se ganaba la vida con trabajos esporádicos, por ejemplo, programando un sistema de venta de entradas para una empresa que ofrecía visitas a Alcatraz. <sup>17</sup>

Una tarde, Dorsey estaba trabajando desde una cafetería en South Park, un popular barrio de empresas emergentes en el creciente mundillo tecnológico de San Francisco, cuando vio una cara conocida que pasaba por delante de su ventana, entraba en el establecimiento y pedía una bebida. Dorsey no conocía a Ev Williams, pero le sonaba de las noticias. Tan solo unos años antes, Williams había vendido su servicio de blogs, Blogger, a Google por

millones de dólares y ahora dirigía una *start-up* de pódcast llamada Odeo. Dorsey no se acercó a Williams en persona, sino que sacó el portátil, encontró el correo electrónico de Williams y le envió su *curriculum vitae*, que solo contenía su nombre de pila.<sup>18</sup> Al cabo de unas semanas, Dorsey tenía un trabajo escribiendo código para una empresa de pódcast. Por fin trabajaba en una *start-up* de verdad.

A Dorsey lo adoptaron en Odeo casi de inmediato. Se le daba muy bien programar y hacía su trabajo sin quejarse, lo que significaba que era mucho más fácil trabajar con él que con la mayoría de los ingenieros de la empresa. Dorsey trabó amistad con varias personas del equipo e iba a conciertos por la ciudad y salía de copas con ellos. Retomó el interés que había tenido de pequeño por la navegación y un fin de semana ayudó de forma voluntaria a un compañero del trabajo a recoger su nueva barca y llevarla hasta la bahía, donde por accidente embarrancaron.<sup>19</sup> Seguía siendo una persona reservada, pero era ocurrente e irradiaba una rareza intrigante. Una vez, se paseó por San Francisco con su número de teléfono cosido a la camiseta para ver si alguien llamaba. (Una persona llamó, y la situación fue incómoda.) También sabía aceptar bromas. Poco después de empezar a trabajar en Odeo, Dorsey hizo de modelo para un centro comercial local, Jeremy's. Dorsey siempre había sido guapo. Con una estatura de casi 1,78 metros, no era especialmente alto, pero era esbelto y tenía los ojos azules, las cejas pobladas y un pequeño hoyuelo en la barbilla que era visible antes de dejarse una barba como si tocara en ZZ Top. La sesión de fotos dio lugar a un hilo de correos de compañeros del trabajo que se morían de ganas de burlarse de él. «¡JACK ESTÁ MUUUUY BUENO!», escribió un compañero que reenvió las fotos al resto del equipo. «Miau», respondió otro.

Si bien Dorsey había encontrado su asidero, Odeo estaba lejos de petarlo. Poco después de su llegada a la empresa, Steve Jobs decidió meterse también en el sector de los pódcast. A mediados de 2005, Apple publicó una actualización para que los usuarios pudieran descubrir y escuchar pódcast directamente dentro de

iTunes, lo que supuso la sentencia de muerte para Odeo, de un tamaño mucho menor.<sup>20</sup> Al equipo aún le quedaba dinero del que habían aportado Williams y otros inversores, pero la moral estaba por los suelos, porque todos sabían que Odeo ya no era viable. El equipo necesitaba otra idea.

En febrero de 2006 se reactivó el esbozo de proyecto de Dorsey para crear un producto en que el usuario publicase su estado sobre la marcha después de una larga noche de copas. Dorsey estaba en el coche en San Francisco con uno de sus nuevos amigos, el cofundador de Odeo Noah Glass, charlando sobre la empresa, que estaba desmoronándose a su alrededor, y lanzando ideas para intentar salvar su puesto de trabajo. Mientras iban soltando propuestas, Dorsey sacó la idea de la publicación de estados que había esbozado en una hoja de papel cuando vivía en la fábrica de galletas cinco años antes.<sup>21</sup> Ya fuera por las copas, el cansancio o por un golpe de inspiración salido de alguna otra parte, a esa idea le vieron más sentido que nunca, sobre todo Glass, y los dos la presentaron a Williams y a otro empleado, Biz Stone, a la mañana siguiente. Tras algunas semanas más proponiendo ideas y después de un hackatón para dar con el mayor número de opciones posible, Williams decidió que el producto en que se publicaba el estado, que Glass había bautizado como «Twitter», era la mejor idea de que disponían. Entonces encargó a Dorsey y Stone que creasen el prototipo original.

Twitter vio la luz en marzo de 2006, y durante buena parte del siguiente año fue lo único en que Dorsey pudo pensar. El producto permitía que los usuarios enviasen breves textos de actualización que luego se enviaban a los móviles de sus seguidores en forma de mensaje de texto. La limitación de caracteres de los tuits a ciento cuarenta garantizaba que los textos no superasen el límite de ciento sesenta caracteres de los mensajes, lo que daba a Twitter un pequeño margen que terminó empleándose para incluir el nombre de usuario de la persona. Los tuits originales del equipo parecían breves entradas de diario.

«tomándome un café»  
«yendo para casa»  
«durmiendo»<sup>22</sup>

Sin embargo, como la mayoría de las empresas emergentes, el crecimiento del producto avanzaba despacio y la política interna se complicó. Aunque el equipo estaba obsesionado con tuitear, Twitter tenía menos de cinco mil usuarios unos seis meses después de su lanzamiento.<sup>23</sup> Glass, que era un tipo un poco impredecible que había empezado a no caerles bien a algunos de sus compañeros, también fue apartado de la empresa unos meses después de crearse el primer prototipo de Twitter, una decisión que tomó Williams pero que contó con el apoyo de Dorsey. (Tiempo después, a Glass se le calificaría en la prensa como el «cofundador olvidado de Twitter».) A otros trabajadores también se les apartó cuando Williams compró sus acciones de Odeo y orientó la empresa formalmente hacia Twitter. Dorsey continuó siendo el director técnico del nuevo producto, y escribía y gestionaba buena parte del *software* que mantenía Twitter operativo.

Tuvo que pasar un año entero hasta que Twitter vivió su verdadera eclosión. En marzo de 2007, en el congreso de tecnología South by Southwest que se celebró en Austin, en Texas, Twitter estaba en boca de todo el mundo. El equipo había hecho los preparativos necesarios para que los hilos de tuits se proyectasen en pantallas durante el congreso y los asistentes utilizaran aquel nuevo servicio para averiguar qué estaba haciendo el resto de la gente en Austin durante las noches llenas de fiestas y desenfreno. Twitter ganó el premio a la mejor *start-up* de blogueo, y el discurso de Dorsey al recoger el galardón encajó a la perfección con la identidad de la marca: fue de menos de ciento cuarenta caracteres.<sup>24</sup> En tres meses, más de cien mil personas se habían abierto una cuenta en Twitter, que recibía la atención regular de la prensa tecnológica.<sup>25</sup>

Ese verano, Williams nombró a Dorsey, de treinta y dos años, primer director ejecutivo de la compañía. Dorsey no solo había sido fundamental para dar con la idea, sino que se había encargado de crear Twitter desde el principio y estaba perdidamente

enamorado del producto. El problema, claro está, era que Dorsey nunca había sido director ejecutivo de nada: apenas había dirigido a un grupo de otros ingenieros. Como creador e inventor, su rendimiento había sido excelente. Como director ejecutivo, no tanto. Su conducta, reservada y de voz suave, no encajaba con la seguridad y la determinación que suele exigir la toma de decisiones en una empresa emergente, y el crecimiento de Twitter, ahora rápido, hacía que la web se cayera constantemente. Y, para colmo, Dorsey seguía dedicándose también a otras pasiones y pasatiempos, por ejemplo iba a clases de costura. Tenía la esperanza de llegar a hacerse sus propios vaqueros. Ni siquiera estaba convencido de que Twitter debiera ser una empresa de verdad.<sup>26</sup> Dorsey pretendía que fuera una especie de servicio público que no tuviera que ganar mucho dinero. Como *hacker*, pensaba que tal vez sería mejor que Twitter fuera una suerte de protocolo de internet: una capa de tecnología que sirviese como base para que otras personas creasen encima de ella, de la misma forma que funcionaba el correo electrónico.

Pero eso no era lo que Twitter estaba construyendo. Lo que estaba construyendo Twitter era una empresa de verdad, con inversores reales que esperaban rendimientos. A Williams, que había asumido el cargo de presidente, le molestaba que Dorsey se marchase del trabajo para ir a hacer yoga o asistir a clases de costura. «Puedes ser o modisto o director ejecutivo de Twitter —le dijo Williams—. Pero no las dos cosas a la vez.»<sup>27</sup>

El ultimátum no funcionó. Cuanto más crecía Twitter, más patente se hacía la inexperiencia de Dorsey como gestor de una empresa. Le costaba dirigir personas, tomaba decisiones de gran calado sin avisar al reducido consejo de administración de Twitter y llevaba el registro de los gastos de Twitter —al parecer, de forma incorrecta— en su portátil. En otoño de 2008, poco más de un año después de nombrar a Dorsey director ejecutivo, Williams se hartó. Y también se hartó el consejo de administración, del que además formaban parte dos inversores de capital riesgo que habían invertido en Twitter, Bijan Sabet, de Spark Capital, y Fred Wilson, de Union Square Ventures. Aquel pequeño grupo decidió que

Dorsey tenía que dejar el cargo y que Williams le relevaría. A Dorsey se lo comunicaron durante un desayuno en el hotel Clift de San Francisco el 15 de octubre de 2008. Querían que siguiera como presidente, un título puramente simbólico sin ninguna responsabilidad real. Su breve período como director ejecutivo había terminado.

Dorsey estaba destrozado. Twitter era la niña de sus ojos y trabajar en la empresa le había dado una sensación de estabilidad y una razón de ser que le había costado encontrar en cualquier otra parte. También estaba furioso y se sentía traicionado.<sup>28</sup> Williams y el resto del consejo de administración de Twitter le habían apartado del cargo y nada se lo podía impedir. Aunque fuera cofundador de la empresa, Dorsey no tenía ningún control significativo sobre la compañía, que pertenecía a los inversores y a Williams, quien había financiado Twitter desde el principio con el dinero que había ganado con la venta de Blogger. Aquello fue una introducción dura a la realidad de que a menudo los inversores de una empresa consiguen lo que quieren. El que pone el dinero tiene el poder.

Dorsey escondía bien su enfado, al menos en público. Aunque ya no estaba al frente de Twitter, seguía dando entrevistas y en muchos casos desempeñaba el papel de cofundador de Twitter en actos de gran repercusión mediática. Formó parte de una delegación de ejecutivos tecnológicos que participó en un viaje de tres días por Irak con el Departamento de Estado estadounidense para explorar «operaciones de negocio de alta tecnología».<sup>29</sup> Más adelante, se sentó al lado de la secretaria de Estado Hillary Clinton en la cena del Departamento de Estado en la ciudad de Washington.<sup>30</sup> Dorsey formó parte de un jurado junto al prestigioso artista y activista chino Ai Weiwei, e incluso hizo el saque inicial en un partido de los Cardinals de San Luis, su ciudad natal.<sup>31</sup> De lo que en buena medida la gente no se daba cuenta era de que el rol de Dorsey dentro de Twitter era básicamente inexistente. La empresa seguía adelante sin él, y a los cofundadores que seguían

dentro, Ev Williams y Biz Stone, les molestaba que Dorsey hiciera tantas apariciones mediáticas sin su consentimiento.

Su falta de influencia cambiaría en verano de 2010. La historia completa, como la detalló Nick Bilton en el libro *La verdadera historia de Twitter*, fue más o menos así: Dorsey, aún presidente de Twitter, empezó a reunirse con altos ejecutivos de Twitter para ofrecerles asesoramiento y, más importante aún, escuchar sus quejas sobre Williams, que muchos creían que era indeciso y que actuaba con demasiada lentitud. Dorsey empezó a animar a esos ejecutivos a expresar sus preocupaciones directamente ante el consejo, con lo cual canalizó esas quejas de forma gradual hacia los jefes de Williams. A medida que avanzaba el verano y las quejas comenzaban a acumularse, Dorsey organizó una serie de reuniones secretas con varios altos ejecutivos de Twitter y miembros del consejo de administración en su piso de San Francisco para charlar sobre el trabajo de Williams. A Williams, por supuesto, no se le invitaba y no tenía ni idea de lo que estaba sucediendo a sus espaldas. Como lo describió el experiodista del *New York Times* Nick Bilton, «asegurándose de que las informaciones adecuadas llegaban a los oídos de las personas adecuadas, Jack se había pasado el verano moviendo a personas como peones en una partida de ajedrez contra su némesis. El problema era que Ev no tenía ni idea de que estaba jugando».<sup>32</sup>

Así pues, no es nada sorprendente que Dorsey ganara. En octubre de 2010, dos años después de apartar a Dorsey, Williams fue despedido y sustituido por Dick Costolo.<sup>33</sup> Williams había apartado a Dorsey y ahora Dorsey le devolvía el favor. Si a los trabajadores los entristeció ver marcharse a Costolo en junio de 2015, puede que estuvieran igual de sorprendidos al ver a Dorsey entrar de nuevo por la puerta teniendo en cuenta todo el bagaje que llevaba encima. De repente, el consejo de administración de Twitter tenía tres ex directores ejecutivos: Dorsey, Williams y Costolo, que se habían sustituido el uno al otro. Por incómoda que pudiera parecer esa dinámica, no era ese el principal problema de Twitter a la hora de encontrar un director ejecutivo a jornada completa. Aunque parezca irónico, el motivo por el que el consejo

de administración de Twitter creía que Dorsey podía asumir el cargo de forma interina era el mismo por el que nadie pensaba que pudiera asumirlo a jornada completa: porque ya ejercía de director ejecutivo de Square.

Poco después de que despidieran a Dorsey de Twitter, él retomó el contacto con un viejo amigo de San Luis llamado Jim McKelvey. Dorsey había trabajado para McKelvey de adolescente haciendo una serie de trabajos esporádicos para su *start-up*, que ayudaba a empresas a poner en CD-ROM los relucientes folletos que solían repartir en los congresos.<sup>34</sup> Quince años más tarde, en 2008, los dos se reunieron en San Luis durante las vacaciones y Dorsey le contó a su amigo que le habían despedido. «La sensación que tuve fue como si hubieran pegado una paliza a mi hermano pequeño, y estaba furioso»,<sup>35</sup> escribió más adelante McKelvey. Los dos decidieron hacer una lluvia de ideas sobre nuevos proyectos de negocios juntos y durante un breve tiempo se plantearon la construcción de un coche eléctrico o de una aplicación para escribir un diario. Un día, McKelvey, que en ese momento estaba trabajando como artista vidriero, vendió un grifo de cristal que había hecho por 2.000 dólares. Pero la venta quedó en nada cuando la compradora se enteró de que McKelvey no podía aceptar su tarjeta American Express.<sup>36</sup> McKelvey llamó a Dorsey para compartir las penas y decidieron que tenía que existir una forma más sencilla para que los pequeños negocios aceptasen tarjetas de crédito. El iPhone de Apple había visto la luz solo unos años antes, y se les ocurrió una idea ingeniosa: fabricaron un pequeño lector de tarjetas de crédito que se conectaba a la entrada de *jack* para los auriculares del iPhone, que transfería la información de la tarjeta al teléfono al leerla el aparato. El lector de tarjetas convertía cualquier iPhone en una caja registradora móvil. Bautizaron la empresa con el nombre de Square, abreviatura de la expresión inglesa *square up* ('echar cuentas').<sup>37</sup>

En 2015, Square ya se había convertido en un negocio viable. La empresa tenía casi 1.200 trabajadores,<sup>38</sup> había recaudado 150 millones de dólares de varios inversores y estaba valorada en 6.000 millones de dólares.<sup>39</sup> El lector de tarjetas de crédito original de



Square era un objeto habitual en cafeterías y mercados de todo el país, y la empresa ya comercializaba también un producto para convertir un iPad en una caja registradora en establecimientos comerciales físicos. Square incluso ofrecía pequeños préstamos para empresas. El Jack Dorsey que dirigía Square en 2015 era mucho más maduro, responsable y experimentado que el Jack Dorsey al que habían echado de Twitter en 2008 por no gestionar bien el dinero y dedicar demasiado tiempo a la costura. También había aprendido un par de lecciones muy valiosas. Dorsey no solo era el director ejecutivo, también era el principal accionista de Square.<sup>40</sup> Si iba a dejar su trabajo, sería con sus propias condiciones.

El papel de Dorsey en Square empezó a ser un problema desde el minuto en que fue nombrado director ejecutivo provisional de Twitter. El supuesto, por lo menos de entrada, era que Dorsey podría dejar Square para irse a Twitter. El cargo en Twitter era de un perfil mucho más alto y el valor de mercado de Twitter era casi cuatro veces superior al de Square. Además, sería una oportunidad para que Dorsey recuperase su primer amor.

Lo que la gente no sabía era que el papel de Dorsey en Square era más importante que nunca. En privado, la empresa de pagos estaba preparando la documentación para hacer una oferta pública inicial (OPI) en otoño, con lo cual no era factible que su cofundador y director ejecutivo se marchase meses antes de salir a bolsa. Habría sido un desastre para los inversores de Square, incluido Dorsey.

Aun así, dentro de Square algunas personas estaban preocupadas. Aunque internamente Dorsey había dicho a los empleados que quería quedarse en Square, la mayoría también sabían lo mucho que quería a Twitter. Entre esos trabajadores preocupados estaba Aaron Zamost, el jefe del equipo de relaciones públicas de Square, que recibía decenas de preguntas todos los días en que la prensa se interesaba por el futuro de Dorsey. Zamost quería zanjar el asunto para intentar eliminar las distracciones, que ahora eran diarias. Unos días después de que se anunciara que Dorsey sería el director ejecutivo provisional de Twitter, Zamost

publicó un comunicado de Square en nombre de Dorsey. «Como dije la semana pasada, estoy tan comprometido como siempre con Square y su éxito continuo —rezaba el documento—. Soy el director ejecutivo de Square y eso no va a cambiar.»<sup>41</sup>

Peter Currie, presidente del consejo de administración de Twitter, formaba parte de una facción de consejeros que tenían la esperanza de que al final Dorsey cediera y dejara el trabajo en Square para volver a Twitter a jornada completa. Ahora que Dorsey estaba empeñándose en seguir en Square, Currie se sintió obligado a hacer un poco de presión. Él también publicó un comunicado de prensa algunos días después con un lenguaje inequívoco. «El Comité solo recomendará candidatos al conjunto del Consejo de Administración que estén en disposición de ofrecer un compromiso a jornada completa con Twitter», decía el mensaje.

El tira y afloja había empezado. Dorsey no iba a dejar Square y el consejo de administración no iba a contemplar candidatos a media jornada. Si Dorsey tenía que volver a Twitter a tiempo completo, alguien tendría que ceder.

Como al parecer Dorsey quedaba descartado, el consejo de administración de Twitter contrató a una conocida empresa de búsqueda de ejecutivos, Spencer Stuart, para que los ayudase a encontrar un sustituto permanente. En realidad, hasta entonces la empresa había sido el plan B. Durante buena parte de la primavera, el consejo de administración de Twitter había trabajado para contratar a otro candidato que ya estaba dentro del edificio: Adam Bain, director de ventas y colaboraciones de Twitter, una de las personas más simpáticas de toda la compañía.

El consejo de administración de Twitter, incluidos Dorsey y Williams, llevaba meses presionando a Bain con la intención de convencerle de que aceptase el puesto. Como director de ventas, era el responsable de la parte de Twitter que parecía funcionar mejor. La base de usuarios de Twitter creció menos de un 10 % en 2015, pero los ingresos de Twitter aumentaron un 58 %.<sup>42</sup> El problema era que Bain no quería el cargo. Sabía que se le daba

bien dirigir el negocio de Twitter, pero, como el resto de la gente, creía que los problemas de Twitter estaban relacionados sobre todo con el producto, que no era su punto fuerte. Propuso la idea de asumir el cargo de número dos, desde el que dirigiría la parte comercial acompañado de un director ejecutivo más orientado al producto, como Dorsey o Williams, en una situación parecida a la relación Mark Zuckerberg-Sheryl Sandberg que todo el mundo parecía admirar en Facebook. Por supuesto, el otro trabajo de Dorsey era un estorbo.

El equipo de Spencer Stuart rastreó Silicon Valley buscando a alguna persona con un trabajo en las grandes tecnológicas o en los medios de comunicación. La lista inicial de candidatos que revisó el consejo de administración contenía casi doscientos nombres, muchos de los cuales ya tenían cargos importantes y, por tanto, era muy improbable que estuvieran interesados. En la lista había personas como Susan Wojcicki, que estaba al mando de YouTube; Tim Armstrong, el director ejecutivo de AOL; Jason Kilar, que acababa de ser el máximo responsable de Hulu; y Angela Ahrendts, la directora de comercio minorista de Apple.

A medida que pasaban las semanas e iban haciéndose llamadas, la lista empezó a reducirse de forma significativa. Omid Kordestani, un veterano y popular ejecutivo de Google al que se le atribuye la construcción del masivo negocio de anuncios de búsqueda de la compañía, era un potencial objetivo, pero declinó la oferta tras reunirse con Dorsey; se marchó convencido de que el cofundador de Twitter estaba interesado y comprometido con el trabajo a pesar de que el consejo de administración afirmara que no iba a contratar a alguien a media jornada. El consejo también habló con Tony Bates, que había trabajado en Microsoft y en Cisco y que era el presidente de la empresa de cámaras GoPro.

Cuando el verano empezó a teñirse de otoño, tomó protagonismo otro candidato: Andy Jassy, director de Amazon Web Services, el departamento de computación en la nube — increíblemente exitoso e infravalorado— del gigante minorista. Jassy estaba en Amazon desde 1997, se había ganado la confianza de Jeff Bezos, el director ejecutivo de la empresa, y se había

fraguado la reputación de ser alguien que encarnaba la cultura dura de Amazon haciendo largas jornadas y exigiendo a sus equipos que hicieran lo mismo.<sup>43</sup> En 2015, el año en que Jassy estuvo en las quinielas para el cargo de Twitter, AWS obtuvo casi 8.000 millones de dólares en ventas e iba en camino de conseguir los 10.000 millones de dólares en ventas antes de lo que lo había conseguido el negocio comercial de Amazon.<sup>44</sup> Desde una perspectiva empresarial, Jassy era todo lo que Twitter necesitaba y más. Se presentó al consejo de administración y se reunió con varios consejeros a título individual durante el proceso, lo que incluyó por lo menos un último viaje de Seattle a San Francisco. Pero al consejo de administración de Twitter le preocupaba que Jassy no fuera el experto en producto que necesitaba la compañía. Se había abierto una cuenta en Twitter en las primeras etapas, en 2009, pero no había empezado a tuitear hasta ese otoño, cuando había comenzado a sonar para el cargo. La tarea de armar AWS era impresionante, pero no tenía nada que ver con crear un producto de consumo para 300 millones de personas.

A finales de septiembre, el consejo de administración de Twitter fue el primero en ceder. Se decidió que contar con la mitad del tiempo de Dorsey era mejor que disponer del cien por cien de otra persona, aunque fuera Andy Jassy. Esa decisión también significó tener que tragarse las declaraciones en que afirmaban que solo tendrían en consideración a candidatos a jornada completa. El jueves 1 de octubre, el consejo le dijo a Dorsey en una videollamada que el cargo era suyo.<sup>45</sup> Había dirigido Twitter exactamente tres meses y ahora podría dirigir la empresa durante un largo período. La noticia de su nombramiento ya se había filtrado a la prensa un día antes, pero el consejo de administración de Twitter esperó unos días más antes de hacer oficial la noticia. Currie reconoció que el consejo se había visto forzado a retractarse de su promesa de contratar a un director ejecutivo a jornada completa. «Suponíamos que solo íbamos a plantearnos la contratación de un candidato que pudiera asumir un compromiso total para ejercer de director ejecutivo de nuestra empresa — declaró Currie cuando se anunció el nombre de Dorsey—. No

obstante, con el tiempo nos dimos cuenta de que Jack no solo cumplía, sino que sobrepasaba las expectativas que habíamos depositado en él al nombrarlo director ejecutivo provisional, mientras también dirigía Square.»<sup>46</sup>

Aun así, el consejo tomó las medidas necesarias para intentar adaptarse a esa organización singular. Twitter nombró a Bain director de operaciones, con lo cual lo consolidó como número dos de Dorsey y máximo responsable de negocios de la forma que él había concebido meses antes. El consejo también contrató a Kordestani, el veterano de Google, tan solo unas semanas después para el cargo de presidente ejecutivo, de nueva creación, con el objetivo de ayudar a Dorsey a dirigir el negocio y para hacer las funciones de *coach* ejecutivo oficioso. Si Dorsey iba a mantener los dos cargos, tendría que hacerlo con algunos ejecutivos expertos cerca para asegurarse de que la situación no descarrilase.

Dorsey celebró su nuevo cargo el día en que se anunció formalmente y asistió a una cena VIP en el bar Tartine de San Francisco con famosos como el actor Bradley Cooper, el batería de Metallica Lars Ulrich y amigos íntimos, como el productor musical Rick Rubin y el inversor de Hollywood Vivi Nevo.<sup>47</sup> Dorsey le había ganado el pulso al consejo de administración de Twitter y ahora volvía a estar al frente de la compañía que había cofundado; tenía una segunda oportunidad para demostrar que era capaz de dirigir uno de los negocios más influyentes del mundo. Había mucho que celebrar.

Pero, como todo el mundo vería más pronto que tarde, también había mucho que arreglar.

## *#itsjustfuckingus*

La jornada de Jack Dorsey solía empezar alrededor de las cinco de la madrugada. Comenzaba con treinta minutos de meditación seguidos de varias series de una rutina de ejercicios de siete minutos, un entrenamiento de alta intensidad que no requería más que una silla y una pared. Después Dorsey se preparaba un café, quizás se tomaba unos instantes para observar la salida del sol desde su patio trasero, situado en el borde de un acantilado que daba al puente del Golden Gate, y luego se presentaba al trabajo.<sup>1</sup> Se ataba unas sandalias para correr, agarraba el móvil y, por las calles de San Francisco, recorría a pie los ocho kilómetros que separaban su casa de las oficinas de Twitter, en el centro de la ciudad, tanto si llovía como si hacía sol. A veces escuchaba pódcast, en otras ocasiones audiolibros, y esta rutina matutina se convirtió en una constante y en una forma importante de empezar el día. Siendo como era una persona introvertida, ese tiempo en silencio le permitía cargarse de energía. Al ser el director ejecutivo de dos sociedades cotizadas, así conseguía no volverse loco.

Dorsey necesitaba esas herramientas para no caer en la locura, porque la vida se había vuelto de lo más estresante desde que había asumido de nuevo la dirección de Twitter. Se pasaba casi todo el día trabajando. Era un estilo de vida que era casi insostenible, pero lo facilitaba que Dorsey no estuviera casado ni tuviera hijos. Para sobrellevarlo, empezó esa nueva rutina y dio mucha importancia a la meditación, una práctica que había llevado a cabo de forma esporádica durante años pero que nunca se había tomado en serio hasta entonces. En una jornada típica, Dorsey se pasaba la mañana en Twitter y la tarde y la noche en Square, pero

los días típicos no eran muy «típicos», teniendo en cuenta su agenda de viajes y las exigencias inesperadas que surgían por el hecho de dirigir dos empresas con dos modelos de negocio completamente distintos.

Aunque era emocionante volver a estar en Twitter, el camino que lo había llevado al nuevo empleo había sido tortuoso. Cuando Dorsey tuvo el visto bueno del consejo de administración de Twitter, Square estaba en las últimas fases de preparación para la OPI que la empresa preveía hacer, con lo que poco después Dorsey tuvo que salir a convencer a banqueros e inversores de Wall Street de la idoneidad de su otra compañía. La OPI tuvo lugar la semana antes de Acción de Gracias, y el precio de las acciones de Square aumentó un 45 % el día en que empezó a cotizar en bolsa. Ese inicio fue engañoso. Square había puesto un precio a sus acciones con un valor que era mucho más bajo del que los inversores privados habían asignado a la compañía tan solo un año antes. En los días previos a la OPI, la situación parecía tan desalentadora que los asesores de Square incluso plantearon la idea de posponer la acción.<sup>2</sup>Aun así, Dorsey sacó el máximo provecho del primer día de Square como sociedad cotizada, que coincidió con su trigésimo noveno cumpleaños. Square instaló un mercado callejero fuera de la Bolsa de Nueva York donde la gente podía comprar productos a los comerciantes utilizando la caja registradora móvil de Square. Dorsey también renunció a la tradición de hacer sonar la campana desde el balcón que da al parque y, en cambio, hizo que la campana sonase cuando su madre, Marcia, utilizase su Apple Watch para comprar un ramo de flores a uno de los comerciantes de Square más tempraneros que se instalaron en la calle.<sup>3</sup>Dorsey había cumplido un año más, pero seguía alejándose de lo convencional tanto como siempre.

Reactivar Twitter le estaba resultando más difícil. Solo una semana después de aceptar el cargo de director ejecutivo, Dorsey despidió a más de trescientas personas —un 8 % de los empleados— en la primera tanda de despidos en la década de historia de la compañía. Calificó los recortes de «duros pero necesarios»<sup>4</sup>y creía que ayudarían a Twitter a avanzar más deprisa y a tomar

decisiones con mayor celeridad, pero también tiñeron su regreso de un espíritu deprimente. Para levantar los ánimos de todo el mundo, Dorsey decidió devolver 200 millones de dólares de sus acciones de Twitter al paquete de acciones para los empleados, un regalo infrecuente y generoso con el que quiso demostrar hasta qué punto creía en la empresa.<sup>5</sup>

Sin embargo, el buen ambiente duró poco. El nombramiento permanente de Dorsey había generado un enorme entusiasmo en la prensa, pero ese entusiasmo no se tradujo en nuevos usuarios para Twitter. En los últimos tres meses de 2015, que fueron el primer trimestre de Dorsey en el cargo de forma oficial, la base de usuarios de Twitter no creció nada.<sup>6</sup>A principios de enero, los inversores estaban perdiendo la paciencia, ya que las comparaciones con Facebook cada vez eran más desfavorables. El precio de las acciones de Twitter se acercaba a su mínimo histórico.<sup>7</sup>Si los despidos habían dado mayor celeridad a Twitter, desde fuera eso no se percibía. La empresa estaba trabajando en secreto en varias funciones nuevas, por ejemplo en la ampliación de los tuits para que los usuarios pudieran publicar más de ciento cuarenta caracteres en cada mensaje y en un nuevo algoritmo para reordenar los tuits en la cronología, pero esos cambios llevaban meses en marcha y aún no se habían completado.<sup>8</sup>

La última semana de enero supuso un antes y un después para Twitter. Dorsey había organizado un «retiro» de varios días para los cien directivos de mayor rango de la empresa, que se reunieron en San Francisco para hablar sobre estrategias, debatir iniciativas de producto y cantar canciones kumbayá a fin de prepararse para el año siguiente. Dorsey incluso les regaló a todos el libro *La actitud del éxito*, de Carol Dweck, quien también tenía una charla TED titulada «El poder de creer que puedes mejorar». <sup>9</sup>Pero el fin de semana antes de que empezara el retiro se filtró la noticia de que algunos de los directivos de mayor rango de Twitter habían decidido dejar la empresa. En ese grupo estaban el director de producto, Kevin Weil; el director de ingenieros, Alex Roetter; la directora de comunicación, Katie Stanton, y Jason Toff, el director de Vine, la aplicación de vídeos cortos de Twitter. Perder a tantos



altos ejecutivos de una vez sería un batacazo para cualquier empresa. Pero para Dorsey, que estaba desesperado por mejorar el producto de Twitter, fue un verdadero puñetazo en el estómago. Aunque Dorsey se hallaba al corriente de las salidas, el momento de las filtraciones, solo días antes de su charla entre directivos, no fue ideal. El entusiasmo que se había manifestado de entrada en torno a su regreso estaba desvaneciéndose con rapidez. Muchos empleados, incluidos varios altos ejecutivos, se sentían frustrados porque las cosas no cambiaban más deprisa.

Uno de los que se marchaban, Weil, había ascendido en la jerarquía empresarial interna a lo largo de siete años hasta convertirse en el máximo responsable de producto un año antes del regreso de Dorsey. Weil era una persona muy inteligente, se había graduado en Física en las universidades de Stanford y Harvard, pero, más importante aún, sentía que encajaba a la perfección con Dorsey. Aunque no destacaba como inventor de productos de la forma en que lo era Dorsey, a Weil se le consideraba un gran «director de operaciones» que podía llevar a la práctica cualquier idea que terminara ocurriéndosele a Dorsey. La salida de Weil dolió, pero los detalles hicieron que fuera todavía más dolorosa: se iba de Twitter para irse a Instagram, propiedad de Facebook y archienemigo de Twitter. El cofundador de Instagram, Kevin Systrom, había intentado contratar a Weil con insistencia durante las vacaciones y había terminado convenciéndole. Weil le había contado a Dorsey que tenía pensado irse antes incluso de que Systrom se pusiera en contacto con él, pero ahora tenía que poner a su jefe al corriente de su situación a principios de enero: no solo dejaba la empresa, sino que se iba a Instagram. El director ejecutivo de Twitter dejó de invitar a Weil a las reuniones del equipo ejecutivo, pero aceptó que permaneciera en la empresa durante algunas semanas más para facilitar la transición. El primer día del retiro de directivos, el equipo ejecutivo de Twitter sabía que Weil se iría a Instagram, pero casi nadie más de la empresa estaba al corriente de esa información.

Esa noche, cuando los cien directivos principales de Twitter se reunieron para celebrar una cena especial, se filtró a la prensa la

noticia de que Weil se iba a Instagram. Weil no había asistido al retiro, pero estaba invitado a la cena, y alguien se lo llevó enseguida a un lado y le enseñó la noticia en el móvil. Destrozado, Weil habló con Dorsey, quien le dijo que quizás debía irse. Cuando la noticia circuló por la sala, Weil se marchó y se pasó la noche caminando solo por las calles de San Francisco. Poco después, en un infrecuente ataque de rencor, Dorsey envió un correo electrónico a toda la compañía.

Asunto: KW

Sé que todos hemos leído la decepcionante y confusa noticia sobre una decisión muy desagradable que ha tomado un excompañero. Voy a ser muy sincero con todos vosotros el jueves a la Hora del Té sobre lo que siento al respecto. Prefiero contároslo en persona. Solo quería que supierais que estoy pensando en ello y que pienso en todos vosotros. ¡Adelante!

Jack

Aunque lo sabía desde hacía semanas y había mantenido a Weil en la empresa para el período de transición, Dorsey actuó como si se sintiera traicionado y ofendido por la noticia. Tiempo después se disculparía por el correo, pero estaba claro que Twitter no solo pasaba por un momento difícil; su nuevo director ejecutivo también estaba cada vez más frustrado.

Los altos directivos de Twitter se pasaron los dos días siguientes debatiendo sobre los retos inminentes de la compañía, primero entre los cien de mayor rango y, unos días después, ya con toda la empresa en el marco de una reunión general regular conocida como «la Hora del Té». En un momento determinado, un empleado le preguntó al director financiero de Twitter, Anthony Noto, por qué la empresa no buscaba un comprador. Si darle la vuelta a Twitter iba a ser tan complicado, ¿por qué no encontrar una salida?

Noto era distinto de cualquier otro ejecutivo de Twitter y, en muchos sentidos, era lo contrario de Dorsey. Noto, que había sido jugador de fútbol americano universitario durante su paso por la Academia Militar estadounidense de West Point, iba bien afeitado,

era ancho de espaldas y tenía buena mandíbula. No le gustaban las tonterías ni las excusas, pero sí que le gustaba decir palabrotas y tenía tendencia a soltar tacos inapropiados delante de toda la compañía. Si Dorsey solía ser reservado y evitaba los conflictos, Noto era agresivo y testarudo. Había llegado a Twitter después de ejercer varios cargos de perfil elevado: primero había sido un respetado analista de Wall Street en Goldman Sachs y luego había trabajado como director financiero de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL, por sus siglas en inglés), donde algunos especulaban con que algún día podría ser un buen comisionado.<sup>10</sup> Al término de la semana de liderazgo de Twitter, con el precio de las acciones en caída libre y los ejecutivos corriendo hacia la salida, Noto tuvo poca paciencia ante la pregunta del empleado. La sola idea de rendirse y vender la empresa le había ofendido a nivel personal.

—Nadie va a venir a salvarnos —respondió con enfado—. ¡Estamos solos ante el puto peligro! (*It's just fucking us!*)

La diatriba de Noto en aquella Hora del Té se convirtió enseguida en un grito de ánimo para los empleados de Twitter. Asumieron con entusiasmo la idea de adoptar una nueva mentalidad de supuestos perdedores. Hicieron tuits utilizando la etiqueta #itsjustfuckingus e imprimieron carteles con esa expresión para colgarlos en las oficinas y en los ascensores.<sup>11</sup> Para consternación del departamento de recursos humanos, alguien incluso encargó adhesivos de #itsjustfuckingus para distribuirlos entre los trabajadores. Una semana que había empezado con las catastróficas salidas de varios ejecutivos claves, había terminado con un espíritu más positivo y combativo.

Dos meses después, Dorsey estaba en Nueva York para celebrar el décimo aniversario de Twitter con una aparición especial en el programa *Today*, de la NBC. Vestido con un ajustado jersey negro y unos vaqueros negros combinados con unas zapatillas deportivas de piel de color naranja, Dorsey estaba sentado en la «Sala Naranja» frente a Matt Lauer y Carson Daly, con las mangas

arremangadas y una taza de café en las manos. Lauer quiso indagar sobre uno de los nuevos grandes cambios de producto de Twitter y empezó con una pregunta sobre el límite de ciento cuarenta caracteres de la plataforma.

—Ciento cuarenta caracteres, este es el límite actual —dijo Lauer—. ¿Esto se mantiene? Y, si es que no, ¿cuándo se terminará?

Meses antes, se habían filtrado informaciones de que Twitter tenía pensado eliminar ese límite con el fin de que los usuarios tuvieran más espacio para compartir sus pensamientos. Se consideró un cambio bastante atrevido. El límite de ciento cuarenta caracteres había existido desde la creación de Twitter, y los tuits breves y concisos se habían convertido en una seña de identidad de la plataforma. A nivel interno, un equipo de empleados que trabajaba bajo el nombre en clave de Más Allá de los 140 ya había creado varias versiones de una herramienta para aumentar la longitud de los tuits, una de las cuales permitía a los usuarios publicar diez mil caracteres. El producto había estado cerca del primer puesto en la lista de prioridades de Twitter y el grupo pensaba que todo aquello estaba a punto de materializarse.

Pero luego Lauer hizo aquella pregunta.

—Se mantiene —dijo Dorsey riéndose entre dientes—. Creemos que es una buena restricción y permite una brevedad espontánea.<sup>12</sup>

El equipo de Más Allá de los 140 se quedó desconcertado al enterarse de que al parecer Dorsey se había cargado su proyecto en directo por televisión. Más adelante supieron que a Dorsey le había entrado el miedo cuando las noticias sobre el cambio habían despertado muchas críticas de usuarios.<sup>13</sup> Twitter acabaría llevando a la práctica los planes de Más Allá de los 140, pero veinte meses más tarde.

El incidente subrayó un gran dilema que había dentro de Twitter cuando Dorsey regresó. Todo el mundo creía que Twitter necesitaba cambios drásticos para dar un empujón al crecimiento de los usuarios, pero también existía el miedo a alejarse demasiado de lo que había hecho tan popular la plataforma al comienzo. Era un tira y afloja constante que lo ralentizaba todo y hacía patente

uno de los principales defectos de Dorsey como gestor: que no le gustaba tomar decisiones. Dorsey había madurado mucho desde la última vez que había estado al frente de Twitter, pero tenía un estilo de dirección no intervencionista que ponía de los nervios a la gente. Dorsey casi nunca hablaba en las reuniones, a menudo solo se quedaba sentado escuchando y en algunos casos tomaba la palabra para hacer una pregunta de alto nivel o abstracta. («¿Por qué?») Con frecuencia los ejecutivos salían de esas reuniones sin saber muy bien qué debían hacer ni qué opinión tenía Dorsey acerca de aquello en lo que estuvieran trabajando.

Incluso cuando Twitter finalmente desechó la idea, los usuarios no tardaron en quejarse de forma pública y estridente, lo que dio que pensar a los empleados. Un mes antes, Twitter había empezado a utilizar un algoritmo para determinar el orden en que los tuits aparecerían en la página de los usuarios. Era una estrategia que había tenido un éxito enorme en Facebook, pero suponía alejarse de la página del usuario de Twitter, en cronología inversa, donde siempre aparecían primero los tuits más recientes. Los usuarios estaban tan molestos que la etiqueta #RIPTwitter empezó a ser tendencia en la plataforma.<sup>14</sup> Lauer incluso había hecho alusión a las críticas durante la aparición de Dorsey en el programa *Today* y le había preguntado si pensaba que Twitter sobreviviría hasta su décimo quinto aniversario.

—En el vigésimo seguiremos ahí —respondió Dorsey.

Mientras Twitter aún estaba intentando averiguar cómo modificar el producto, Dorsey por lo menos estaba tratando de encontrar una idea más clara de cuál era el propósito de Twitter. Durante sus primeros seis meses en el cargo, Dorsey y el resto de los ejecutivos de Twitter empezaron a repetir una y otra vez una expresión: en directo. «Comentarios en directo, conexiones en directo, conversaciones en directo»,<sup>15</sup> dijo Dorsey durante una de las videollamadas para hablar sobre resultados. «Queremos centrarnos de verdad en el directo porque pensamos que es la forma más rápida y más sencilla de entender el poder de Twitter y meterse en la plataforma», añadió. La reputación de Twitter, que era visto como una plataforma para hacer publicaciones sobre tu

desayuno o compartir la música que estabas escuchando, hacía tiempo que había evolucionado. Ahora era el lugar al que ibas para encontrar el resultado del partido mientras estaba disputándose o para hablar sobre quién había perdido durante los Óscar mientras aún se estaba retransmitiendo la gala. La compañía estaba intentando acercarse más a esa nueva realidad. En la videollamada de resultados que Twitter celebró en febrero de 2016, los ejecutivos mencionaron la palabra *live* [en directo] 36 veces en solo 54 minutos.<sup>16</sup> En abril, la plataforma se reubicó en la tienda de aplicaciones de Apple: en lugar de aparecer bajo la categoría «Redes sociales», junto a rivales como Facebook e Instagram, Twitter pasó a la categoría «Noticias», con lo que señalaba su renovado propósito.

Esa nueva orientación obtuvo un gran empujón en la primavera de 2016 cuando de forma sorprendente Twitter se hizo con los derechos de retransmisión en directo de diez de los partidos de los jueves de la NFL. Los derechos de retransmisión de la NFL eran muy caros y al mismo tiempo muy difíciles de conseguir. Las cadenas CBS y NBC habían pagado 450 millones de dólares cada una por el derecho a retransmitir los partidos de la noche de los jueves en 2016 y 2017, lo que equivalía más o menos al 20 % de los ingresos anuales de Twitter.<sup>17</sup> Pero la NFL había creado unos derechos separados para un acuerdo de retransmisión en directo con un socio digital, y Twitter contaba con una ventaja con la que no contaban otras empresas tecnológicas: Noto, director financiero de Twitter, también había sido director financiero de la NFL unos años antes. Él propuso al comisionado de la NFL, Roger Goodell, la idea de asociarse durante una comida en el Yale Club de Nueva York y más adelante le hizo una oferta formal que contenía una promesa general de que Twitter crearía el producto de retransmisión en directo como quisiera la NFL. Twitter se impuso a Facebook y Amazon y obtuvo los derechos de retransmisión por unos irrisorios 10 millones de dólares.<sup>18</sup>

El acuerdo enseguida impulsó Twitter en una nueva dirección que hizo que la empresa se pareciera mucho más a una compañía de medios audiovisuales tradicional. A finales de verano, Twitter

tenía todo un elenco de retransmisiones deportivas y programas en directo que podían verse dentro de la aplicación, entre los que había algunos partidos de béisbol y *hockey* profesional, además de otros programas con socios como la CBS, Bloomberg y la NBA.<sup>19</sup> Aparte de los partidos de la NFL de los jueves por la noche, pocos de los vídeos que Twitter retransmitía en directo se consideraban *programas de televisión imprescindibles* en torno a los que la gente organizaría su noche de ocio. Pero Twitter cabalgó la poderosa ola generada por la NFL y el equipo de ventas de la compañía empezó a utilizar los partidos de fútbol americano de los jueves como un incentivo para atraer anunciantes. Cualquiera que quisiera comprar anuncios para que se retransmitieran durante los partidos de la NFL también tenía que comprar otros espacios publicitarios menos populares. El acuerdo de 10 millones de dólares que Twitter había cerrado con la NFL generó más de 50 millones de dólares de ingresos.<sup>20</sup>

La empresa también diseñó una nueva campaña de *marketing* para intentar sacar provecho de la nueva estrategia. Twitter publicó anuncios en forma de vídeo que trataban de explicar para qué servía la plataforma y en qué sentido se diferenciaba de otras redes sociales, como Facebook. Los anuncios aparecían entre vídeos de Donald Trump y Hillary Clinton dando discursos de campaña, LeBron James poniendo un tapón durante los *playoffs* de la NBA y manifestantes del movimiento Black Lives Matter. «¿De qué está hablando todo el mundo? —preguntaba el locutor del vídeo—. ¿Qué es tendencia? ¿Cómo empezó? ¿Cuándo va a terminar?»<sup>21</sup> La idea era que Twitter era el lugar al que ibas para descubrir qué estaba ocurriendo en el mundo a tu alrededor. Era una fuente gratuita de noticias internacionales que llevabas en el bolsillo. La campaña recibió críticas positivas. Quizás por primera vez en la historia de la compañía, diez años después de ponerse en marcha, Twitter por fin había determinado para qué servía realmente la plataforma.

Dentro de Twitter, no obstante, la transición hacia las retransmisiones en directo fue más convulsa de lo que la mayoría de la gente percibió. Mientras que Noto insistía en convertir

Twitter en una televisión digital, otros altos ejecutivos habían estado en contra del acuerdo con la NFL desde el inicio, entre ellos el director de tecnología, Adam Messinger, quien supervisaba lo vinculado al producto y la ingeniería, y Kayvon Beykpour, que dirigía la aplicación de vídeos en directo de Twitter, Periscope.

No es que a Beykpour no le gustasen los vídeos en directo; Periscope, producto que había creado él años atrás y que más adelante vendió a Twitter por 120 millones de dólares, permitía a cualquier persona retransmitir en directo desde el móvil. Él creía muchísimo en que en Twitter tenía que haber vídeos en directo. Pero lo que hacía que Twitter (y Periscope) fuera único era que daba una sensación de autenticidad. Por el contrario, convertirse en otro espacio más para retransmitir partidos de la NFL empaquetados parecía aburrido y alejado de la idea de Twitter. Un problema más grande aún, no obstante, era que Beykpour y Noto no estaban de acuerdo en los detalles del producto vinculados con esta nueva idea. Beykpour quería emplear la tecnología de retransmisión en directo de Periscope para potenciar los partidos de la NFL y garantizar que todas las características de retransmisión en directo de Twitter fueran sistemáticas. Noto no estaba convencido de que Periscope pudiera manejar eso.

Dorsey resolvió la disputa apartándose casi del todo de la cuestión y dando rienda suelta a Noto. El director financiero incluso incitó a su propio equipo de producto dentro de Twitter a crear la función de retransmisión en directo. A Beykpour y Messinger eso no les entusiasmó. Ahora Twitter no solo tenía dos equipos completamente distintos creando funciones de retransmisión en directo, sino que Noto, un tipo que venía de finanzas y no tenía experiencia en producto, de repente estaba dirigiendo la mayor iniciativa de producto de la historia de la empresa.

Los accionistas parecían igual de apáticos ante la estrategia de retransmisión en directo. Cuando empezó la temporada de fútbol americano, el precio de las acciones de Twitter aún estaba más de un 30 % por debajo del precio al que se cotizaban cuando Dorsey regresó como director ejecutivo. Twitter se estaba redefiniendo,



pero iba aumentando la presión para que la empresa actuara más deprisa. El equipo ejecutivo y el consejo de administración empezaron a debatir la dura realidad de ejecutar más despidos y quizás incluso vender partes de la empresa que no generaban beneficios, como la aplicación de vídeos autónoma Vine. Incluso con la NFL y un montón de socios más a bordo, parecía que nadie fuera de Twitter estaba entusiasmado con el potencial de la empresa.

Bueno, casi nadie. Resulta que Twitter aún tenía un gran seguidor, que tenía ganas de llegar a un acuerdo.

Como la mayoría de los multimillonarios, Marc Benioff no perdía muy a menudo. El director ejecutivo de Salesforce dirigía una de las compañías tecnológicas de mayor éxito del mundo, que había fundado en 1999 y desde entonces había crecido hasta convertirse en un mastodonte de 50.000 millones de dólares. El éxito de Salesforce hizo de Benioff una persona increíblemente rica, que además sabía cómo disfrutar de las ventajas de tener una fortuna de 4.000 millones de dólares. Era propietario de una finca de dos hectáreas en la isla de Hawái y de varias casas en el elegante barrio de Sea Cliff en San Francisco,<sup>22</sup> situado en el otro extremo de donde se encontraba el hospital infantil que llevaba su nombre gracias a una donación de 100 millones de dólares. En 2014, los lectores de la revista *Fortune* seleccionaron a Benioff como el «Empresario del Año».<sup>23</sup> Benioff tenía una buena vida.

Sin embargo, en verano de 2016, Benioff estaba furioso.<sup>24</sup> Algunas semanas antes, le habían rechazado al intentar comprar LinkedIn, la red social profesional que terminó vendiéndose a su rival, Microsoft, por la deslumbrante cantidad de 26.000 millones de dólares en efectivo. Benioff al menos había hecho que la decisión fuera difícil, pues había aumentado la oferta en varias ocasiones antes de acabar perdiendo a pesar de hacer una oferta final que de hecho era de algunos dólares más por acción que la oferta de Microsoft.<sup>25</sup> El rechazo dejó a Benioff desesperado por cerrar algún otro negocio, por eso en verano mandó un

mensaje a Jack Dorsey, cuya mansión en Sea Cliff podía verse desde una de las ventanas de Benioff, y le preguntó por la posibilidad de comprar Twitter.

Para muchas personas, entre ellas muchos de los altos ejecutivos de Benioff, un matrimonio Twitter-Salesforce no tenía mucho sentido. Salesforce era una compañía de *software* para empresas, es decir, no creaba productos para usuarios cotidianos de internet como Twitter o Facebook, sino que ganaba una fortuna vendiendo programas que otras empresas utilizaban para gestionar las ventas y la relación con los clientes. Era un negocio lucrativo, pero no necesariamente el socio obvio para una red social en la que las personas hacían publicaciones sobre política y troleaban a famosos. Pero para Benioff una unión Twitter-Salesforce tenía todo el sentido del mundo. Empezó a calificar a Twitter como una «joya sin pulir» y pensaba que Twitter era la forma perfecta para que las empresas a las que daba servicio Salesforce recibieran comentarios de sus clientes. Twitter escondía un «tesoro de datos» que las empresas podían utilizar para mejorar desde su estrategia de *marketing* hasta el desarrollo de producto, pensaba Benioff. «Además, Twitter estaba en dificultades —escribiría más adelante en sus memorias— y, según mi parecer, la fusión de nuestras dos compañías sería beneficioso para ambas.»<sup>26</sup>

Benioff había sido el primero en acercarse a Twitter, pero, de forma sorprendente, no era el único pretendiente. Poco después de que Benioff mandase un mensaje a Dorsey, Disney también se puso en contacto con Twitter para hablar sobre un posible acuerdo. Los ejecutivos de Disney habían observado a conciencia durante el verano cómo Twitter intentaba reposicionarse como un servicio de vídeos en directo y pensaban que la compañía podría ser la solución a uno de sus problemas más recientes. Netflix y Hulu estaban demostrando que la reproducción de vídeo directamente a los espectadores era el futuro, y, aunque Disney era propietaria de algunos de los contenidos audiovisuales más valiosos del mundo, en buena medida había dependido de otros socios para distribuir esos contenidos a los hogares de los espectadores. Comprar Twitter les permitiría prescindir de intermediarios y daría a Disney la

tecnología para exhibir su catálogo de películas, programas televisivos y deportes en vivo directamente a su público. El director ejecutivo de Disney, Bob Iger, se había planteado crear una plataforma propia de reproducción en directo, pero su director de estrategia, Kevin Mayer, calculaba que se podía tardar cinco años en crearla. Comprar una empresa como Twitter, aunque era más caro, recortaría ese tiempo de forma significativa.<sup>27</sup> Además, los ejecutivos de Disney tenían una ventaja: Dorsey formaba parte del consejo de administración de Disney y veía a Iger como a un mentor.

Dorsey y el resto del consejo de administración de Twitter no estaban buscando un comprador cuando se pusieron en contacto con ellos Salesforce y Disney, pero la idea de vender la empresa no era mala teniendo en cuenta cómo habían ido las cosas. Una venta aliviaría la presión constante del precio en desplome de las acciones y podría ayudar a la empresa a evitar una segunda tanda de despidos, algo que no entusiasmaba a nadie.

Ambos pretendientes hicieron propuestas oficiosas: Salesforce se planteaba un precio de unos 29 dólares por acción, lo que daría una valoración a Twitter un poco por encima de los 20.000 millones de dólares; Disney hizo una propuesta de algunos dólares menos, entre los veinticinco y los veintilargos, lo que daría entre 17.000 y 18.000 millones de dólares. La capitalización de mercado de Twitter ese verano había fluctuado entre los 12.000 y los 14.000 millones de dólares, con lo cual ambas opciones eran atractivas. Twitter y su consejo contrataron a banqueros de Goldman Sachs y Allen & Company para que los asesorasen sobre qué había que hacer. En calidad de fiduciario, el consejo tenía una responsabilidad ante los accionistas de Twitter para buscar el mejor acuerdo posible, así que decidieron iniciar un «procedimiento» formal y ver si alguien más estaba interesado en comprar la empresa.

Recibieron muchas muestras de interés. El equipo ejecutivo de Twitter, con Dorsey, Noto, el director de operaciones, y la directora de asuntos jurídicos, Vijaya Gadde, se reunió con una lista interminable de destacados ejecutivos tecnológicos a lo largo

de varias semanas. Estaba Jeff Blackburn, de Amazon, que no parecía muy interesado, y Eddy Cue y Adrian Perica, de Apple, que parecían muy interesados pero no lograban ver cómo Twitter encajaría en la estrategia general de Apple. El presidente de Twitter, Omid Kordestani, habló con la máxima representante de YouTube, Susan Wojcicki, y otros ejecutivos de Google, antiguos amigos y compañeros que también estaban interesados pero a quienes les preocupaba que surgieran problemas antimonopolio. Brian Roberts, de Comcast, y Steve Burke, de NBCUniversal, asistieron a reuniones, pero nunca fueron serios compradores. El director ejecutivo de Microsoft, Satya Nadella, y su mejor negociadora, Peggy Johnson, también se reunieron con Twitter, pero acababan de comprar LinkedIn por 26.000 millones de dólares; Twitter, quizás, había llegado unos meses tarde.

Tras algunas semanas de reuniones fue evidente que Salesforce y Disney eran los dos únicos aspirantes serios. Lo que no estaba claro era si Dorsey quería de verdad vender la empresa. El director ejecutivo de Twitter era un accionista relativamente pequeño, controlaba poco más del 3 % del derecho a voto de Twitter,<sup>28</sup> lo que significaba que no podía tomar una decisión por su cuenta aunque quisiera. Pero, como cofundador y director ejecutivo recién nombrado, su voz tenía más peso que la de cualquier otra persona, y para las personas de su alrededor era evidente que Dorsey no estaba entusiasmado con la oferta de Salesforce. La concepción de Benioff, que veía Twitter como una mina de oro de datos que podía dar lugar a un mejor servicio a los clientes, parecía una triste realidad para un producto que había contribuido a orquestar rebeliones en Oriente Medio y había transformado el sector internacional de los medios de comunicación. A Dorsey no le entusiasmaba la idea, y compartían su indiferencia varios altos responsables de equipo de Twitter y su consejo de administración.

Sin embargo, a casi todo el mundo, incluido Dorsey, le gustaba la idea de un acuerdo Twitter-Disney. Dorsey había entrado en el consejo de administración de Disney en 2013 y era un gran seguidor de Iger. Si Twitter podía vivir dentro de Disney,

era probable que eso significase que Dorsey podría mantenerse al frente, pero sin la presión añadida de dirigir una sociedad cotizada. La idea de que Twitter se uniera a Pixar, ESPN y Lucasfilm bajo el paraguas de Disney sonaba muy atractiva.

Entonces, tras meses de reuniones, cenas y sesiones secretas buscando ideas, todo se desmoronó de forma repentina. La misma semana en que los banqueros de Twitter esperaban recibir ofertas formales, tanto Disney como Salesforce se echaron atrás. Benioff se había pasado semanas recibiendo comentarios negativos de los inversores de Salesforce y de su propio equipo directivo, que pensaban, tanto unos como otros, que comprar Twitter era un error descomunal. Después de que se filtrase la noticia de un posible acuerdo, las acciones de Salesforce cayeron un 8 % durante un período de dos semanas. Benioff no podría justificar el acuerdo y, a pesar de su interés inicial, optó por ahorrar y renunciar a la compra.

Iger estuvo más cerca, e incluso tenía la aprobación del consejo de administración de Disney para cerrar un acuerdo. Sin embargo, tras pasarse un último fin de semana dándole vueltas, cambió de opinión. «Los problemas eran más numerosos que los que yo quería asumir y mayores de lo que yo creía que era responsable que asumiéramos», diría más adelante. Más en concreto, a Iger empezó a preocuparle el predominio de los discursos de odio en Twitter: los racistas, los troles y los mensajes basura que habían dado a Twitter la reputación de ser una de las cloacas más usadas de internet. Disney llevaba décadas cultivando una marca familiar; era el hogar de Mickey y Minnie y Pluto. Twitter pondría en peligro todo eso. «La bajeza —confesó Iger— es extraordinaria.»<sup>29</sup> Iger agarró el teléfono y llamó a Dorsey para comunicarle la noticia. El director ejecutivo de Twitter se quedó desconcertado. Tras meses de reuniones y negociaciones, tanto Disney como Salesforce renunciaban a la compra.

Al cabo de unas semanas, Noto volvió en avión a Los Ángeles con el objetivo de hacer un último esfuerzo para que Disney regresara a la mesa de negociación. Casi funcionó. Las dos partes debatieron sobre una segunda oferta a la baja, de unos 21 dólares

por acción o un precio total de unos 15.000 millones de dólares. Al parecer, a Disney le interesaba ver lo desesperado que estaba Twitter y la cifra era tan baja que algunos miembros del consejo de administración de Twitter ni siquiera se tomaron en serio los debates. Durante una reunión del consejo para hablar sobre esta cuestión, Kordestani pidió a todas las personas que había en la sala que dieran su opinión al respecto. Teniendo en cuenta lo íntimamente involucrado que había estado en el proceso, Noto estaba en la sala y compartió sus sensaciones. «Diles que se vayan a la puta mierda», dijo. Las conversaciones sobre el acuerdo se habían terminado de forma oficial. Twitter estaba solo.

Tras meses de distracciones y ahora sin un comprador, el equipo directivo de Twitter cambió de rumbo. Había llegado la hora de reducir costes. Twitter nunca había sido un negocio rentable en sus diez años de existencia, y generar beneficios de repente se convirtió en una prioridad máxima para recuperar el favor de los inversores y con suerte hacer subir el precio de las acciones. El 27 de octubre, por segundo año consecutivo, Twitter echó a unos 350 empleados, lo que equivalía a un 9 % de su plantilla, y cerró varias oficinas internacionales.<sup>30</sup>

En una decisión que sería criticada en los siguientes años, Twitter también cerró Vine, su aplicación de vídeos que había popularizado el concepto de los vídeos breves. Dorsey había descubierto Vine años antes cuando aún era presidente de Twitter y había insistido mucho para que la empresa lo adquiriese. La aplicación era un fenómeno cultural, pues convertía a cientos de creadores de internet desconocidos en estrellas con seguimientos enormes y acuerdos lucrativos con marcas. Pero Twitter nunca priorizó el negocio de Vine. El servicio nunca generó cantidades significativas de dinero para la compañía y el equipo de Vine nunca creó funciones para que los usuarios populares pudieran recibir ingresos por sus vídeos. Las estrellas de Vine pronto se fueron a YouTube e Instagram, donde era más fácil ganar dinero. Cuando se cerró Vine, la mayoría de los creadores que se habían forjado en la aplicación ya se habían ido, y Twitter se quedó preguntándose: «¿Y si...?». Tras algunos años, otra aplicación

llamada TikTok se convertiría en una de las redes sociales más populares del mundo centrándose en vídeos breves parecidos a los de Vine.

El estado de ánimo dentro de Twitter era más lúgubre y deprimente que nunca. Bain, el director de operaciones, se había pasado los últimos tres meses imaginando un mundo en el que Twitter formaba parte de una compañía más grande, protegida de las presiones de Wall Street. Cuando se truncaron los acuerdos y Twitter tuvo que prescindir de más personal, Bain se desanimó. Después de más de seis años en la empresa, dejó Twitter solo unas semanas después de los despidos.

Había pasado casi un año desde que Noto había soltado el taco en aquella Hora del Té, cuando había dicho a los trabajadores que nadie iba a venir a salvar a la empresa. En ese momento, esa afirmación era sobre todo motivacional, pero también había sido profética. Twitter estaba, en efecto, solo. Si quería darle la vuelta a la situación, tendría que hacerlo como una empresa independiente y con Jack Dorsey como director ejecutivo.

Al terminar el año 2016, Dorsey dedicó un tiempo a reflexionar sobre un año complicado. No todo había sido negativo. El acuerdo con la NFL había elevado el perfil de Twitter y Dorsey estaba haciendo rápidos progresos en un proyecto personal: rehacer el consejo de administración de Twitter. El consejo se transformó de forma significativa tras el regreso de Dorsey como director ejecutivo, ya que se esforzó para colocar nuevos miembros en los que confiaba y con quienes le gustaba trabajar. En tan solo dieciocho meses, Twitter sumó cinco nuevos miembros a su consejo, todos ellos aprobados por el director ejecutivo.

Esas victorias, no obstante, eran difíciles de apreciar tras una venta fallida, más despidos y la decisión de cerrar Vine. La noche de fin de año, Dorsey mandó un correo electrónico a toda la compañía para compartir sus reflexiones. El asunto solo decía: «Confianza». Daba las gracias a todos por su esfuerzo y sacrificio, y reconoció que Twitter llevaba años intentando explicar a la gente

por qué debería utilizar el producto. La orientación y dedicación al «directo» estaba funcionando, prometía. Luego Dorsey se ponía crítico. «No estamos avanzando lo bastante deprisa y no confiamos lo suficiente en nosotros mismos para demostrar verdadera valentía», escribía; se culpaba a sí mismo por esos mismos defectos y añadía que Twitter debía dar giros más atrevidos, aunque eso supusiera la posibilidad de fracasar.

«Quiero que Twitter sea la red de noticias y debate más esencial de la historia —escribió—. Y nunca ha sido mejor momento que ahora. Fijaos en lo que está ocurriendo. Fijaos en las tendencias. Se está mermando la confianza. La confianza en los medios de comunicación. La confianza en el periodismo. La confianza en nuestros gobiernos. La confianza entre las personas. Lo único que genera confianza es el espíritu abierto.»

*Fijaos en lo que está ocurriendo.*

Dorsey no mencionó a Donald Trump, pero no le hacía falta. Todo el mundo sabía a lo que hacía alusión el director ejecutivo. La sorprendente victoria de Trump frente a Hillary Clinton en las elecciones presidenciales estadounidenses unos meses antes había sumido al país en el caos. Trump ya era uno de los usuarios más ruidosos y polémicos de la plataforma, y ahora era presidente de Estados Unidos. El papel de Twitter en el escenario internacional estaba a punto de cambiar para siempre, y la labor de Dorsey iba en camino de complicarse mucho más.



## @realDonaldTrump

Mientras Donald Trump se paseaba por las oficinas de Twitter en Nueva York vestido con un traje azul marino y una corbata azul cielo, tenía sin duda el aspecto de un candidato presidencial. Pero no actuaba como tal.

Era el 21 de septiembre de 2015, solo unos meses antes de anunciar su campaña a la presidencia. Trump estaba en el barrio de Chelsea, en Manhattan, para participar en una sesión de preguntas y respuestas en directo en Twitter con sus 4,2 millones de seguidores. La visita formaba parte de una estrategia de campaña más amplia para acercarse a los votantes mediante su red social favorita. Varios empleados de Twitter estaban a su disposición para enseñarle las instalaciones y ayudarle con la logística. En general, el grupo estaba contento de tenerlo allí. Twitter contaba con equipos enteros de ventas y colaboraciones dedicados a conseguir que los políticos tuiteasen en la plataforma y que, con suerte, destinasen dinero a anuncios de campaña. Nadie sabía qué pensar de la candidatura de Trump a la presidencia o de si acabaría llegando el dinero en publicidad. Trump iba bien en las encuestas, pero también era un *outsider*:<sup>1</sup> una estrella de la telerrealidad que no provenía del *establishment* tradicional de Washington y que desde luego no hablaba como un político. Lo más probable, según parecía, era que su campaña se desinflaría a medida que avanzase la carrera electoral, pero eso no suponía un problema. Trump era un tuitero prolífico y entendía la plataforma mejor que ningún otro candidato, lo que lo convertía en un invitado entretenido en las oficinas.

A diferencia de otros políticos que habían visitado Twitter a

lo largo de los años, por ejemplo personas como la secretaria de Estado Hillary Clinton o el senador John McCain, Trump no venía acompañado de una enorme cuadrilla de asistentes ni hacía las típicas preguntas sobre las operaciones de Twitter, su cultura empresarial ni el número de empleados que tenían visados H-1B para inmigrantes cualificados.<sup>2</sup> Por el contrario, mientras pasaba por delante de salas de reuniones con paredes de cristal y la cafetería de Twitter, llena de refrigerios gratuitos, diseccionaba el edificio como un agente inmobiliario de Nueva York. ¿A qué proveedor habían comprado el hormigón?, les preguntó. ¿Cuántos metros cuadrados había edificados? Trump se fijó en las salidas de emergencia, que eran de una marca que él había empleado en uno de sus edificios de Nueva York y que le había parecido deficiente. Prometió que le pasaría a Twitter el número del «tío que me lleva lo de las salidas de emergencias». Mientras el grupo se desplazaba por el edificio hacia una sala de reuniones para llevar a cabo la sesión con los seguidores, uno de los lobistas políticos de Twitter, Maryam Mujica, mencionó que su padre había vivido en la torre Trump cuando ella era pequeña y que había estado muchas veces en el edificio. «¿No es un edificio fantástico? Es el mejor, el mejor», comentó Trump antes de avergonzar a la mujer sin querer. «Ya se ve que esta chica tiene mucho dinero», dijo al grupo.

Durante la entrevista con seguidores, los empleados formularon a Trump preguntas que se habían enviado a Twitter y grabaron sus respuestas para que pudiera publicar los vídeos en su cuenta; y, si no le gustaba cómo le había quedado la primera toma, volvían a grabarlas. Contestó preguntas sobre toda clase de asuntos políticos.

«Voy a proteger a Israel sin ninguna duda. La administración Obama los ha decepcionado un montón.»

«Lo primero que voy a hacer en mi primer día como presidente será cerrar las fronteras para que no puedan entrar inmigrantes ilegales a nuestro país. Tenemos unos problemas enormes.»

«Muy a favor de la Segunda Enmienda.»<sup>3</sup>

Al término de la visita, los empleados de Twitter se hicieron

una foto con Trump en la sala de reuniones; algunos hicieron el gesto típico de Trump con el pulgar hacia arriba y otros se pusieron gorras rojas o negras con el eslogan MAKE AMERICA GREAT AGAIN (Que Estados Unidos vuelva a ser un gran país). Esa noche, los trabajadores de Twitter se fueron a casa suponiendo que probablemente eso sería lo máximo que tendrían que tratar con Trump. Tenía popularidad, sin duda, pero no iba a ganar.

En la fase previa a las elecciones presidenciales de 2016, los equipos de gobierno y elecciones de Twitter compartieron un manual digital con los candidatos estadounidenses que se presentaban a los comicios. El *Twitter Government and Elections Handbook* [Manual de Twitter sobre el gobierno y las elecciones] tenía 133 páginas y contenía desde consejos sobre cómo tuitear antes y después de un debate hasta sobre cómo proteger la cuenta para que no te la hackearan. En su nivel más básico, se trataba de una guía que explicaba cómo funcionaba Twitter y para qué servía la plataforma. Entre los consejos había ideas como «que tus tuits sean personales», hacer sesiones de preguntas y respuestas en Twitter para interactuar con los seguidores y «sé atrevido y simpático».

Donald Trump encarnaba el manual de Twitter mejor que cualquier otro candidato político de la historia. Se había abierto una cuenta en Twitter en 2009 para ayudar a promocionar su programa de telerrealidad, *The Apprentice* [El aprendiz], y con el tiempo aprendió el valor de tener un megáfono gratuito para llegar a millones de personas. Trump tuiteaba constantemente, a menudo dictaba tuits a sus ayudantes, o los publicaba él personalmente desde su casa o desde uno de sus muchos campos de golf.<sup>4</sup> Utilizaba su perfil de Twitter para promocionar sus entrevistas en televisión y sus actos de campaña y con frecuencia retuiteaba a sus seguidores y fans, lo que era una forma inteligente de animar a más gente a responderle pensando que él quizás relanzaría su publicación a sus millones de seguidores. Y, por encima de todo, sus tuits transmitían *autenticidad*. Utilizaba PALABRAS EN

MAYÚSCULAS y signos de exclamación e inventaba sus propias etiquetas; leer sus tuits parecía como acceder directamente a su cerebro. Si alguien buscaba las habituales declaraciones matizadas y aprobadas por el jefe de comunicación que ofrecían la mayoría de los candidatos, en la cuenta de @realDonaldTrump no iba a encontrarlas.

Al principio, la realidad de conseguir que un candidato destacado utilizase la plataforma con tal lealtad parecía una gran victoria para Dorsey y Twitter. El estilo espontáneo de Trump encajaba a la perfección con el formato de brevedad y concisión de Twitter, y su cuenta servía como una especie de patrón para los otros políticos que aspiraban a destacarse en el ruidoso mundo de las redes sociales. Los seguidores de Trump en Twitter casi se duplicaron: cuando anunció su candidatura en junio de 2015 tenía 3 millones, que solo seis meses después habían ascendido a 5,7. Igual de importante era que el *engagement* de Trump, que es el número de «me gusta» y retuits que tenían sus publicaciones, estaba aumentando a un ritmo exponencial. Tenía más atención y distribución en Twitter que nunca. En enero de 2016, los tuits de Trump se retuiteaban con una frecuencia 28 veces superior a un año antes.<sup>5</sup>A él le encantaba esa atención, fascinado por la capacidad de medir su creciente popularidad en tiempo real a medida que le llegaban las notificaciones.<sup>6</sup>

El problema era que los tan populares tuits de Trump también podían ser bastante desagradables. Atacaba a sus adversarios políticos con toda su fuerza, se burlaba sin piedad de cualquiera que le criticara y cruzaba los límites del decoro básico todos los días. El exgobernador de Florida Jeb Bush era un «fracasado», un «perdedor» y «muy patético». El senador por Texas Ted Cruz era un «tramposo», un «mentiroso» y «¡verdadera escoria política!». Tuiteó que, si escuchas a la candidata republicana y empresaria Carly Fiorina «durante más de diez minutos seguidos, te entra un dolor de cabeza descomunal». <sup>7</sup>A Trump le encantaba poner mote a sus adversarios, los cuales tuiteaba a su creciente público con regularidad. Cruz era «Ted el mentiroso» y el senador por Florida Marco Rubio era «el Pequeño Marco». Parecía que nada estaba

vedado, ni siquiera los ataques contra mujeres que no le parecían atractivas, lo que hacía a menudo en los años previos a su candidatura. Una vez tuiteó que Arianna Huffington, que fundó el medio de comunicación Huffington Post, era «fea de arriba abajo» y que «entiendo por qué su exmarido la dejó para irse con un hombre».<sup>8</sup> Cuando vio a la actriz Kim Novak, de ochenta y un años, en televisión en 2014, tuiteó que debería «¡demandar a su cirujano plástico!».<sup>9</sup> El comentario afectó tanto a Novak que no salió de su casa durante varios días.<sup>10</sup>

Dentro de Twitter, los empleados observaban con inquietud cómo la campaña de Trump iba cogiendo fuerza. Los trabajadores de Twitter eran en su mayoría liberales; casi el 93 % de las donaciones políticas de los empleados se destinaron a candidatos demócratas en 2016.<sup>11</sup> Es probable que la inmensa mayoría de los empleados nunca votasen a Trump. Pero sus tuits también eran moralmente repugnantes y ofensivos para la mayor parte de los trabajadores de Twitter, que estaban orgullosos de trabajar para una empresa que estaba abiertamente centrada en mejorar la diversidad y atajar los problemas sociales. Twitter contaba con grupos de recursos para trabajadores negros, latinos y LGBTQ y se fijaba unos objetivos públicos de contratación para diversificar la plantilla de la empresa;<sup>12</sup> Dorsey, su director ejecutivo, llevaba camisetas con la etiqueta #StayWoke, y unos años antes había participado en una manifestación en Ferguson, en Misuri, después de que unos agentes de policía matasen a tiros a un chico negro de dieciocho años, Michael Brown. Uno de los amigos de Dorsey, DeRay Mckesson, era un líder oficioso del movimiento Black Lives Matter; cuando lo detuvieron durante una protesta en el verano de 2016, Dorsey mandó un correo a la empresa con fotos de Mckesson esposado y con una camiseta de Twitter con el eslogan #StayWoke. «Es importante que en Twitter todo el mundo se sienta seguro y respaldado», escribió Dorsey en ese momento, y recomendó a los compañeros de la empresa que se dirigiesen al departamento de recursos humanos si lo necesitaban.

Mientras tanto, Trump era la antítesis de la cultura empresarial *woke* ('progresista') de Twitter. Cosificaba sin embozo

a mujeres y hacía comentarios racistas encubiertos sobre inmigrantes y otras minorías. Al preguntarle por su postura sobre el matrimonio homosexual en 2015, Trump respondió diciendo: «Yo estoy [a favor del] matrimonio tradicional».<sup>13</sup> Trump había hecho tuits desagradables mucho antes de visitar las oficinas de Twitter en septiembre, pero parecía un candidato improbable durante esa visita. Parecía un empresario de la telerrealidad que solo buscaba un poco de notoriedad. Pero, en el verano de 2016, todo había cambiado. Trump había sido declarado candidato republicano y había ganado protagonismo gracias en parte a una plataforma que los empleados de Twitter habían creado y sostenido días tras día. Para muchos de ellos, esa era una realidad incómoda.

Twitter contaba con unas normas que los usuarios debían seguir para mantener activas sus cuentas, entre las que estaba la prohibición de publicar «comentarios con insultos o acoso» contra otros usuarios. Twitter se había esforzado durante años para no cruzar la delgada línea entre defender la libertad de los usuarios de decir lo que quisieran y garantizar que las demás personas no se vieran expulsadas de la plataforma a raíz del acoso. «No tiene mucho sentido que la libertad de expresión sea nuestra filosofía fundamental si seguimos dejando que haya voces silenciadas porque les da miedo expresarse»,<sup>14</sup> escribió Vijaya Gadde, directora de asuntos jurídicos de Twitter, en el *Washington Post* en 2015. No había duda de que Trump estaba acosando e insultando a otros usuarios de Twitter, pero las normas de la compañía eran imprecisas y parecían estar pensadas para ataques más flagrantes contra usuarios corrientes, como alguien que emplease un insulto racial o étnico. Desde luego no se habían escrito con el propósito de controlar las burlas de patio de colegio que se decían políticos famosos.

A Dorsey no parecía importarle el papel de Twitter en la divulgación de la retórica de Trump. Pensaba que era importante que la gente oyera directamente las opiniones de Trump. En todo caso, el hecho de que Trump usara Twitter subrayaba la importancia del producto en el mundo de la política internacional, aunque el candidato forzaba los límites. Dorsey sostenía que la

razón de ser de Twitter era dar a los usuarios la oportunidad de expresarse y dejar que el mundo decidiera qué mensajes amplificar. «Una plataforma debe ser libre para cualquier opinión y cualquier voz, y pienso que debemos escucharlas todas —dijo en junio de 2016 desde el escenario de Code Conference, un popular congreso tecnológico donde llevó la camiseta con el lema #StayWoke—. Creo que debemos escuchar todos los extremos para encontrar el equilibrio.» La idea de usar su cargo de director ejecutivo para silenciar a Trump incomodaba mucho a Dorsey.

La seguridad de puertas afuera escondía la realidad de que Twitter estaba navegando por unas aguas desconocidas. La plataforma nunca había tenido a un usuario como Trump; la mayoría de los troles de Twitter no tenían millones de seguidores y, por supuesto, no eran candidatos a la presidencia de Estados Unidos. Por lo general, la compañía no sabía qué hacer con él ni cómo gestionar sus publicaciones dentro de los límites del reglamento vigente. Así que, las más de las veces, le dejaban en paz.

Sin embargo, a medida que se acercaba la noche de las elecciones, Twitter tuvo sus tropiezos. En agosto de 2016, la campaña de Trump pactó con Twitter una notable cantidad de inversión publicitaria. Firmó un contrato según el cual destinaría 5 millones de dólares en anuncios de Twitter a cambio de algunos descuentos y espacios publicitarios especiales que el equipo de ventas de Twitter se inventó. (A la campaña de Hillary Clinton le ofrecieron un paquete parecido, pero lo rechazaron.) Incluido en el paquete publicitario había un conjunto de «emoticonos personalizados vinculados a etiquetas», que Twitter crearía para que cada vez que alguien tuitease una etiqueta concreta, se añadiera de forma automática un emoticono al final. Esos emoticonos de etiqueta existían desde hacía años en la plataforma, y Twitter a menudo los usaba para eventos deportivos relevantes. Si alguien tuiteaba #USA durante la Copa del Mundo de 2014, por ejemplo, se añadía de forma automática al final del tuit un emoticono con la bandera estadounidense. Las etiquetas personalizadas eran tan populares que la empresa empezó a

venderlas por más de un millón de dólares a grandes anunciantes, como Coca-Cola o Starbucks.<sup>15</sup>

La mayoría de las marcas que pagaban por esas campañas utilizaban emoticonos inofensivos, como su logotipo corporativo, por ejemplo. Trump, obviamente, lo llevó al límite. Antes del primer debate presidencial contra Hillary Clinton en septiembre, la campaña de Trump pidió un emoticono personalizado para que apareciera junto a la etiqueta #CrookedHillary [#HillaryCorrupta]. En cumplimiento del paquete publicitario, los empleados de Twitter crearon el emoticono personalizado y la empresa mandó a la campaña de Trump una serie de opciones, entre ellas una mano que sostenía un monedero verde. El equipo de Trump no pensaba que el emoticono fuera lo bastante provocativo y pidió a Twitter que lo intentase de nuevo. Esta vez, Twitter inventó un emoticono de una silueta con palitos que escapaba corriendo con una bolsa de dinero. «Sí, era más agresivo y llamaba más la atención —escribió Gary Coby, director digital de la campaña de Trump—, pero ese era el objetivo.»<sup>16</sup> Todo parecía estar listo.

Unos días antes del debate, Twitter llamó al equipo de campaña de Trump para decirles que los altos ejecutivos habían bloqueado el emoticono. Según Coby, Twitter no quería «acusar a una persona de cometer un delito que no había cometido o por el que no se la estaba investigando»<sup>17</sup> y temía que hubiera represalias legales por parte de la campaña de Clinton. Coby, molesto y sin creérselo, retiró toda la campaña publicitaria.

Al cabo de algunas semanas, volvió a intentarlo, esta vez antes del segundo debate presidencial previsto para principios de octubre. El equipo de Twitter ideó un segundo conjunto de opciones personalizadas de emoticonos para acompañar la etiqueta #CrookedHillary, entre ellos un monedero con alas, que Coby dijo que representaba «el despilfarro del gobierno y el dinero que perdían los contribuyentes». El equipo de políticas y el equipo de asuntos jurídicos aprobaron la etiqueta y el emoticono, y Twitter incluso preparó a su equipo de relaciones públicas para que gestionase la tormenta mediática por el emoticono. La empresa quería mostrar en público los tipos de anuncios que los equipos de



*marketing* podían comprar en la plataforma.

Unas noches antes del segundo debate, Coby recibió otra llamada. Los altos directivos de Twitter habían vuelto a rechazar la campaña del emoticono, y esta vez la explicación era distinta. A los ejecutivos de Twitter les preocupaba que no hubiera forma de distinguir un emoticono de etiqueta que era un anuncio, de otro que hubiera sido creado por Twitter gratis, como las banderas de los países durante la Copa del Mundo. A la empresa le daba miedo que los usuarios vieran el emoticono a continuación de #CrookedHillary y supusieran que Twitter estaba detrás de esa publicidad. Dorsey y el director de operaciones de Twitter, Adam Bain, participaron en una llamada con Coby y un iracundo Sean Spicer, director de comunicaciones del Comité Nacional Republicano, para explicarles el razonamiento de la compañía y anunciarles que a partir de ese momento dejarían de utilizar anuncios con emoticonos después de la etiqueta en las publicaciones de todos los políticos. «Nosotros les dijimos que eso eran tonterías y que lo que estaban haciendo con una plataforma pública era de lo más temerario y peligroso —escribió más adelante Coby—. Pusimos de manifiesto que se trataba claramente de un movimiento político y que decirnos lo contrario era un insulto.»<sup>18</sup> La campaña de Trump retiró varios de sus anuncios previstos para las semanas finales previas a las elecciones y en última instancia pagó a Twitter varios millones menos que los cinco a los que se había comprometido de entrada.

Para Dorsey y Twitter, aquello fue una introducción bochornosa y costosa al hecho de tener que lidiar con Trump. También fue un recordatorio del poder que de repente tenía la plataforma en relación con la política internacional. La preocupación de Twitter por que la etiqueta promocionada pareciera que procedía de la empresa era una inquietud válida, pero Twitter también había sido ingenuo. Nunca se había planteado que un anunciante pudiera usar un emoticono pagado para atacar a un rival político; al menos, no hasta que apareció Trump. Esa fue la primera vez que la estrategia agresiva de Trump en las campañas y el politiqueo obligó a Twitter a modificar las

políticas de la empresa, pero no sería la última.

Trump fue elegido presidente de Estados Unidos el 8 de noviembre de 2016, lo que causó desconcierto en el mundo y abatimiento en muchos de los empleados de Twitter. Trump había acosado, atacado y denigrado a sus contrincantes hasta llegar a la Casa Blanca, y lo había hecho en gran medida en Twitter y Facebook. La noche de las elecciones, Trump tenía 13 millones de seguidores en Twitter, más de cuatro veces los que tenía al empezar la campaña. Demostró la desagradable realidad de que la polémica y el conflicto eran un instrumento fantástico para tener éxito en Twitter.

A la mañana siguiente, Dorsey envió este correo a los empleados:

Asunto: Ayer

Son muchas las emociones después de las elecciones en Estados Unidos. Mostrémonos empatía y apoyo unos a otros. Si necesitáis tomaros un tiempo para procesar todo esto, hacedlo.

Mucha gente está pensando sobre todo en quién ganó, pero en eso ya no hay nada que hacer. Yo creo que deberíamos pensar en el porqué. Un voto es una voz y un deseo que hay que escuchar. ¿Cuáles son las causas subyacentes que afectan a las personas? ¿Cuáles son los problemas de este país que debemos resolver? Y ¿cómo podemos ayudar nosotros como individuos y como una organización de individuos? Escuchemos, aprendamos y trabajemos por la unidad.

Twitter es aún más fundamental hoy que ayer. Debemos seguir amplificando la voz de las personas. Debemos ayudar a la gente a encontrar la verdad y a expresarla ante el poder. Y debemos ofrecer un espacio para el diálogo que empodere a las personas.

Y quiero ser claro sobre mi postura y lo que me importa. Todas las personas son iguales. Voy a luchar día tras día por nuestra humanidad compartida y voy a intentar siempre trabajar por nuestro bien común aquí, en Estados Unidos, y para todas las personas. Y me comprometo a usar mi cargo y mi persona para expresar la verdad ante el poder y denunciar y combatir las injusticias en todas partes. Voy a expresar mi opinión con mayor determinación.

Estamos todos juntos en eso. Si queréis hablar de lo que sea, estoy a vuestra disposición y siempre escuchando (y aprendiendo).

Gracias a todos,

Al mes siguiente, el presidente electo acogió a varios destacados directivos tecnológicos y de otras empresas en la torre Trump, en Nueva York, para charlar sobre la posibilidad de colaborar una vez que jurase el cargo. Entre los asistentes estaban algunas de las personas más poderosas del mundo: el director ejecutivo de Amazon, Jeff Bezos, estaba sentado al lado del cofundador de Google Larry Page, que estaba junto a la directora de operaciones de Facebook, Sheryl Sandberg. El director ejecutivo de Apple, Tim Cook, estaba a la izquierda de Trump, y a pocos palmos de distancia estaba sentado el director ejecutivo de Tesla, Elon Musk.

Dorsey no recibió ninguna invitación. Es innegable que Twitter era una empresa más pequeña que la mayoría de las compañías que asistieron a la cita ese día, pero pocas tenían más influencia, sobre todo para Trump. De vuelta a las oficinas de Twitter, algunos miembros del equipo creían que a Dorsey le habían desairado debido al incidente publicitario por la etiqueta #CrookedHillary. Trump y sus ayudantes creían claramente que Twitter tenía prejuicios contra él, y ya fuera eso real o imaginado, desde luego parecía que a Twitter se le estaba castigando por ello. Spicer, quien ayudó a organizar el encuentro, negó la acusación de que se hubiera desairado a Dorsey. «La mesa de la sala de reuniones —dijo Spicer— daba para lo que daba.»<sup>19</sup>

A Dorsey le gustaba decir que Twitter era un reflejo del mundo. Era, a fin de cuentas, «lo que estaba sucediendo», y en 2017 en el mundo estaban aumentando la complejidad y la polarización hasta niveles que hacía años que no se veían. Trump entró en la Casa Blanca siendo el presidente más polarizador en términos políticos de las últimas décadas.<sup>20</sup> Su decisión, a los pocos días de ser investido, de cerrar las fronteras de Estados Unidos a los ciudadanos de varios países de mayoría musulmana echó leña al fuego a una guerra cultural que ya estaba en ebullición.

Toda esperanza de que Trump atenuara sus tuits una vez que

fuera presidente se desvaneció enseguida, pues utilizaba la plataforma para insultar a cualquiera que le criticara. Tuiteó que medios de comunicación mayoritarios como el *New York Times* o la CNN eran «¡el enemigo del pueblo estadounidense!»<sup>21</sup> y usó Twitter para anunciar una prohibición a que las personas transgénero sirvieran en el ejército, con la justificación de que serían una «carga».<sup>22</sup> En agosto, cuando un grupo de supremacistas blancos organizó una marcha en Charlottesville, en Virginia, y uno de los participantes embistió con su coche a un grupo de manifestantes contrarios, ataque en el que murió una mujer, Trump dijo que había «personas magníficas en ambos lados»<sup>23</sup> del incidente. Esos comentarios merecieron un tuit de elogio de David Duke, antiguo gran brujo del Ku Klux Klan.<sup>24</sup>

Los tuits estaban provocando nerviosismo en la sede central de Twitter, pero Trump no era el único problema de la compañía. Los ejecutivos de Twitter también estaban asimilando la realidad de que una empresa de propaganda rusa con vínculos con el Kremlin había utilizado su plataforma para intentar influir en las elecciones de 2016 a favor de Trump. La Agencia de Investigación de Internet de Rusia había creado casi cuatro mil perfiles antes de las elecciones para sembrar discordia entre los votantes, sobre todo mediante mensajes pro-Trump. Y lo mismo hicieron en Facebook. Alrededor de 1,4 millones de personas interactuaron con las cuentas en Twitter, y algunos mensajes incluso los retuitearon hijos de Trump y otros miembros de su equipo de campaña.<sup>25</sup> Twitter ni siquiera se enteró de que existían esas cuentas hasta después de las elecciones, momento en que lo único que pudo hacer la empresa fue llevar a cabo una investigación.

Un equipo de abogados y responsables de políticas de Twitter coordinado por Colin Crowell, vicepresidente de políticas públicas de la compañía, se pasó buena parte de 2017 intentando comprender la gravedad de la campaña rusa. En San Francisco se montó un «gabinete de crisis» improvisado en una sala de reuniones vacía de la quinta planta para rastrear el sitio web en busca de cuentas de bots rusos y descubrir lo que había pasado. Twitter también tuvo que lidiar con los efectos colaterales de un

Congreso muy descontento. En septiembre, cuando Twitter entregó su primera tanda de conclusiones sobre la campaña rusa al senador estadounidense Mark Warner, el demócrata de mayor rango de la Comisión de Inteligencia del Senado, este calificó el informe de «profundamente decepcionante». Twitter solo había presentado una pequeña parte de sus conclusiones, y eso era mucho menos que lo que había entregado Facebook a la oficina del senador. Warner no estaba nada contento con el documento y lo calificó como «una enorme falta de comprensión por parte del equipo de Twitter sobre la gravedad del asunto».<sup>26</sup>

Entre el tuitio constante de Trump y el papel inesperado de Twitter en el escándalo electoral ruso, los empleados estaban volviéndose locos. Al igual que el resto del país, la plantilla de Twitter se había pasado los primeros nueve meses de la presidencia de Trump obsesionada con todo lo que tuiteaba, a menudo debatiendo sus últimas publicaciones en hilos de mensajes internos y hablando sobre el rol de la compañía como canal favorito de comunicación de Trump. Casi nadie entendía todas las normas de Twitter, que a veces eran imprecisas a propósito para dar a la empresa más margen para tomar decisiones caso a caso, pero los primeros meses de Trump en el cargo habían puesto el manual de Twitter bajo el microscopio. Los adversarios de Trump buscaban razones para que se le castigara o se le suspendiera la cuenta por sus tuits a menudo desagradables y polémicos.

Redactar y aplicar las normas para los usuarios de Twitter era una tarea en general horrible y desagradecida. Dentro de Twitter, esa tarea recaía en Del Harvey, quien dirigía el grupo de Confianza y Seguridad de la compañía, que era el responsable de, en palabras de Harvey, «predecir y diseñar estrategias contra catástrofes».<sup>27</sup> En la práctica, eso significaba crear normas para eliminar tuits que traficasen con desnudez infantil, propaganda terrorista y varias formas de abuso y acoso. Cualquier persona con un correo electrónico podía crear una cuenta de Twitter anónima, y ese anonimato permitía que la gente dijera cosas bastante horribles. Antes de entrar a trabajar en Twitter, Harvey se había pasado años persiguiendo pederastas. En la veintena, se unió a un grupo

llamado *Perverted Justice* [Justicia pervertida], en que sus miembros se hacían pasar por niños en internet para tender una trampa a pedófilos sexuales. Años después, Harvey, de constitución menuda y esbelta, trabajó como cebo para atrapar a tipos malvados para el programa de la NBC *To Catch a Predator* [Atrapar a un depredador]. Harvey ni siquiera era su nombre real; usaba un seudónimo por temor a sufrir represalias.

Cuando Harvey entró en Twitter, en 2008, la compañía tenía una mentalidad de «todo vale» con respecto a la libertad de expresión de los usuarios. Es conocido lo que dijo el ex director ejecutivo Dick Costolo, que se refirió a Twitter como «el ala pro libertad de expresión del partido por la libertad de expresión»,<sup>28</sup> y la compañía acudía con regularidad a los tribunales para proteger la identidad de los usuarios cuando algún gobierno le pedía nombres. En 2017, Harvey aún compartía en su mayor parte esa mentalidad, al igual que su jefa, la directora de asuntos jurídicos Vijaya Gadde.

La reputación de Twitter como un refugio para la libertad de expresión fue en parte lo que animó a Gadde a unirse a la compañía en 2011. Nacida en la India, pasó la mayor parte de la infancia en el este de Texas y luego en Nueva Jersey, donde casi siempre era la única alumna india de la clase. «Sientes que no tienes voz», dijo años después en alusión a su infancia. Twitter, por el contrario, «te da una voz y una comunidad y te da poder».<sup>29</sup> Gadde se graduó en la Universidad Cornell, luego amplió su formación en la Facultad de Derecho de la Universidad de Nueva York y terminó trabajando para el bufete de abogados de Silicon Valley Wilson Sonsini Goodrich & Rosati, donde se dedicó al derecho societario. Después de diez años en esa empresa, empezó a trabajar en Twitter. Cuando Trump fue elegido presidente, Gadde era la directora de asuntos jurídicos de Twitter, cargo en el que despachaba directamente con Dorsey, y podría decirse que era la persona de mayor influencia a nivel interno en cuanto a establecer y aplicar las políticas de libertad de expresión de la compañía. También estaba a favor de forma casi absoluta de no tocar los tuits de Trump.

Pero los factores que intervenían en el control de los usuarios de Twitter en 2017 también eran muy distintos de cuando Harvey y Gadde habían llegado a la empresa. Ahora Twitter cotizaba en bolsa y tenía la presión de aumentar sin cesar su base de usuarios y de atraer anunciantes, lo que significaba que había una necesidad casi constante de hacer limpieza en la plataforma. El reglamento se había ampliado en los últimos años y con él se habían multiplicado también los problemas de Twitter. Cuanto más intentaba impedir que la plataforma se convirtiera en un espacio infernal de racismo y acoso, más se alejaba de sus ideales originales de libertad de expresión.

Trump lo complicaba todo. Nunca un dirigente internacional legítimo había sido un trol tan ruidoso en público, y los fans de Trump seguían su ejemplo. Dominaba la habilidad de acercarse al límite sin llegar a cruzarlo; por lo menos si nos fijamos en el reglamento de Twitter. Twitter no intervenía en sus tuits, lo que consternaba a usuarios y críticos que querían que el presidente exhibiese un poco más de educación. Dorsey casi nunca se involucraba en la decisión de si un usuario había cruzado una línea en Twitter. Para empezar, al director ejecutivo no le gustaba tomar decisiones y, por lo general, dejaba que Harvey y Gadde se encargasen de esos casos. Algunas personas creían que Dorsey solo estaba cargando el muerto a otras personas; Dorsey creía que estaba delegando esa tarea en los expertos.

No obstante, como director ejecutivo, Dorsey y otros altos directivos del equipo de políticas de Twitter eran de forma habitual objeto de presiones para que hicieran *algo* con respecto a Trump. Los denunciaban tanto personas críticas, en público, como empleados, a nivel interno, durante debates generales y por correo electrónico. A Dorsey le preguntaban por su opinión sobre Trump casi cada vez que aparecía en público. A pesar de su reputación de ser un director ejecutivo tecnológico *woke* y de izquierdas, a Dorsey le incomodaba de forma muy llamativa la idea de eliminar tuits de Trump. No solo le molestaba desde una perspectiva de la libertad de expresión, sino que el director ejecutivo de Twitter era un defensor acérrimo de la transparencia. (Incluso publicaba notas

de sus reuniones semanales de su equipo directivo para que toda la compañía las viera y compartía sus resultados de productividad con los empleados.)

Oír a Trump, aunque pareciese inapropiado o polarizador, era mejor que no poder saber qué pensaba el presidente, sostenía Dorsey. «Creo que es muy importante que esas conversaciones sean públicas, en lugar de que tengan lugar a puerta cerrada —dijo Dorsey durante el verano de 2017—. Si de repente todos cerramos las plataformas, ¿adónde va a ir eso? ¿Qué sucederá? Va a quedarse en la sombra. Y sencillamente no creo que eso sea bueno para nadie.»<sup>30</sup>

En septiembre Twitter se enfrentó a su primera gran prueba cuando Trump publicó un tuit sobre el dictador norcoreano Kim Jong-un. «He oído el discurso del ministro de Exteriores de Corea del Norte en las Naciones Unidas —publicó Trump—. Si eso refleja lo que piensa el Hombrecillo Cohete, ¡no van a durar mucho!»<sup>31</sup> Tan solo un mes antes, Trump había amenazado a Corea del Norte con «fuego y furia»<sup>32</sup> si Kim amenazaba a Estados Unidos, y ahora se refería al dictador de ese país como «hombrecillo cohete» en un tuit para millones de personas. El ministro de Exteriores de Corea del Norte calificó la publicación como una «clara declaración de guerra».<sup>33</sup>

El tuit de Trump parecía que era una evidente infracción de las normas. Las normas de Twitter prohibían los tuits que contuvieran «amenazas de violencia o promovieran la violencia», y era difícil justificar que el tuit de Trump no entrase en esa categoría. Pero, aun así, Twitter no hizo nada. Las protestas en favor de eliminar el tuit o incluso de suspender la cuenta de Trump crecieron tanto que la compañía publicó un hilo explicando la lógica por la que no eliminaba el tuit.

«Aplicamos las mismas normas a todas las cuentas y tomamos en consideración múltiples factores al evaluar si los tuits infringen nuestras normas —escribió la compañía desde su cuenta @GlobalAffairs [@AsuntosInternacionales]—. Entre las consideraciones está la “relevancia informativa” y si un tuit es de interés público.» Twitter añadió que la «relevancia informativa» de



un tuit ya había sido un factor que se tenía en cuenta a nivel interno a la hora de decidir si alguien infringía una norma, pero ese factor nunca se había hecho público. Nadie fuera de Twitter sabía siquiera que existía esa política de la «relevancia informativa». «Debemos mejorar en este aspecto», admitió la empresa.

Los críticos de Trump estaban enfurecidos. Si las publicaciones de relevancia informativa no podían representar una infracción, eso significaba que probablemente Trump nunca sería objeto de una reprimenda por sus tuits; todo lo que publicaba tenía relevancia informativa por la naturaleza de su cargo. Ni siquiera utilizar Twitter para amenazar a otro país con una guerra nuclear contravenía las normas de Twitter. Trump, al parecer, era intocable.

## El encuentro con Rose McGowan

El despacho de Jack Dorsey estaba lleno. Era el viernes 13 de octubre, y la mayor parte de los altos ejecutivos de producto y políticas de Twitter estaban alrededor de la mesa de reuniones del despacho de Dorsey, apodado «Kingfisher» [martín pescador]. El director ejecutivo estaba recostado en la ventana, haciendo lo que solía hacer durante las reuniones: observar en silencio. Durante buena parte del verano y hasta principios de otoño, ese grupo se había reunido con regularidad para intentar averiguar cómo hacer que la plataforma transmitiese una mayor sensación de seguridad. Habitualmente proyectaban algunos de los tuits más vulgares y ofensivos de la página web en una pantalla grande en el despacho de Dorsey —desde insultos racistas o antisemitas hasta claros ejemplos de acoso sexual— y cada persona leía uno en voz alta. Los tuits eran ejemplos de las cosas que todos los que estaban en esa sala sabían que no debían estar en Twitter, pero que, por algún motivo u otro, no infringían las normas de la compañía, que aún estaban poco definidas. El ejercicio solía suponer un golpe emocional para esas personas; a veces se vertían lágrimas.

Ese viernes en concreto, el grupo estaba nervioso. Esa semana, la actriz Rose McGowan había recurrido a Twitter para atacar al productor de Hollywood Harvey Weinstein, cuya conducta repugnante y sexualmente agresiva con varias mujeres se había hecho pública con gran detalle tanto en el *New York Times* como en el *New Yorker* ese mismo mes. Años atrás, Weinstein había pagado 100.000 dólares a McGowan en virtud de un acuerdo por «un episodio en una habitación de hotel» y más adelante la actriz afirmaría en Twitter que Weinstein la había violado.<sup>1</sup>Pero

McGowan no solo iba a por Weinstein. También reprendía a otros compañeros actores, entre ellos Ben Affleck, de quien afirmaba que había hecho la vista gorda ante el comportamiento depredador de Weinstein.

Entonces los tuits se detuvieron. Una de las publicaciones de McGowan contenía una captura de pantalla en la que se veía el número de teléfono de otra persona, lo cual suponía una infracción de la política sobre la publicación de datos privados, que impedía que alguien compartiese información privada de otra persona sin su consentimiento. A McGowan se le suspendió la cuenta hasta que borró el tuit.

McGowan estaba furiosa y publicó el correo de suspensión que le había mandado Twitter en su cuenta de Instagram. «TWITTER ME HA SUSPENDIDO EL PERFIL —escribió—. DETRÁS DE ESO HAY FUERZAS PODEROSAS. SED MI VOZ.»<sup>2</sup> McGowan no era la única persona que estaba molesta.

«Ey, @Twitter, decidnos cuál de esas normas ha infringido @rosemcgowan. Lo pregunto por varias víctimas de violencia sexual»,<sup>3</sup> publicó la actriz Jessica Chastain.

«¿Y ahora ESTO? —escribió una exasperada Jamie Lee Curtis—. ¿Dais libertad a nuestro presidente, pero silenciáis a una mujer que habla sobre el acoso sexual?»<sup>4</sup>

Los empleados de Twitter también estaban descontentos con aquella decisión; parecía que Twitter sencillamente silenciaba a una superviviente de una agresión sexual por un detalle técnico. De la noche a la mañana, empezó a ganar fuerza un boicot contra Twitter con el apoyo de varias grandes personalidades, entre ellas la modelo Chrissy Teigen y los actores Mark Ruffalo y Alyssa Milano.<sup>5</sup>

La relación de Twitter con los usuarios famosos era muy importante. Al igual que el equipo dedicado al mundo político, que se ocupaba de candidatos como Trump, Twitter contaba con otros equipos dedicados al contacto con famosos. Esos equipos se aseguraban de que los famosos conocieran los fundamentos de cómo tuitear, pero también proporcionaban un mejor servicio al cliente si los famosos no podían entrar en su cuenta o si eran

víctimas de acoso. Era una inversión obvia para Twitter. Los famosos, conocidos como *Very Important Tweeters* [tuiteros muy importantes], a los que a nivel interno se referían como «VIT», generaban mucho valor para la compañía por el mero hecho de publicar y comunicarse con los fans gratis. Aparte de Facebook o Instagram, Twitter era uno de los pocos sitios del mundo a los que se podía acudir y oír directamente lo que decían personas famosas. En la mayoría de las ocasiones, eso era fantástico para Twitter. Pero, cuando McGowan, Teigen o Chastain boicotearon Twitter de forma pública, aquello se convirtió en una pesadilla de *marketing* y de relaciones públicas.

Varios meses después del incidente con McGowan, volvió a desatarse una de esas pesadillas delante de millones de personas. Seth Rogen, el famoso actor y guionista de Hollywood, hizo un tuit sobre Dorsey un martes cualquiera por la mañana. «He estado hablando con @jack por mensaje privado sobre su extraña necesidad de verificar a supremacistas blancos en su plataforma durante los últimos 8 meses o así —escribía—y, después de nuestras conversaciones, he llegado a una conclusión: a ese tío sencillamente le importa una mierda.»<sup>6</sup> Rogen había intercambiado con Dorsey mensajes privados —conocidos como DM en la jerga de Twitter— y se había quejado de los insultos que recibía de forma regular en Twitter por su condición de judío. Algunas de las personas que acosaban a Rogen tenían incluso el distintivo azul de verificación de Twitter, que la empresa concedía a usuarios destacados para que se les identificara en caso de que alguien intentase suplantar su identidad. Aunque no era la intención inicial de la plataforma, las insignias azules se habían convertido en una suerte de «aval» por parte de Twitter y un reconocimiento de que un usuario era alguien importante al que había que prestar atención.

A Dorsey no le gustó que Rogen le acusara en público y le pidió que hablaran por teléfono para debatir sobre ese asunto en privado. Según Rogen, la conversación se desarrolló más o menos así:

ROGEN: ¿Qué harías si el presidente dijera a sus seguidores que matasen a un ciudadano estadounidense concreto?

DORSEY: Quiero pensar que eso requeriría que se tomase alguna medida.

ROGEN: ¡¿Quieres pensar?! ¿No habéis hablado sobre eso?

DORSEY: No sobre eso en concreto.

ROGEN: Así pues, ¿quieres pensar que eso requeriría que se tomase alguna medida, pero no estás SEGURO de que lo requiriese? ¿Quizás sencillamente dejarías que dijera a sus seguidores que matasen a una persona?

DORSEY: A ver...

Durante esa misma llamada, Dorsey le dijo a Rogen que Twitter era «meramente un espejo de la sociedad». A Rogen eso no le gustó. «Twitter es un espejo de ti —le respondió—. Cuando la gente dice que Twitter es una cloaca, se refieren a ti.»<sup>7</sup>

Huelga decir que a Twitter no le convenía que usuarios famosos criticaran en público a la compañía, y Twitter ya había vivido un largo verano cuando se suspendió la cuenta de McGowan. Con los tuits constantes de Trump y la marcha supremacista de Unir a la Derecha en Charlottesville, que también estaba desarrollándose en Twitter, la presión para que Dorsey finalmente hiciera algo para mejorar los problemas de los insultos en la plataforma era más fuerte que nunca. Estaba claro que las normas de Twitter eran insuficientes, sobre todo en cuanto a la protección de las mujeres y las personas de color. En un estudio que llevó a cabo ese año la organización pro derechos humanos Amnistía Internacional, se halló que más de un 7 % de los tuits dirigidos a mujeres periodistas y políticas eran «problemáticos u ofensivos». Para las mujeres de color, la situación era aún peor; tenían una probabilidad un 34 % mayor de ser objeto de insultos que las mujeres blancas.<sup>8</sup>El propio Trump contribuía al problema. En agosto de 2018, tuiteó que su exayudante en la Casa Blanca Omarosa Manigault Newman, una mujer negra, era «escoria demente y llorica» y se refirió a ella como «ese perro».<sup>9</sup>Para frustración de muchos empleados de Twitter, la compañía no hizo nada.

El incidente con Rose McGowan resultó ser un punto de

inflexión. Dorsey era un firme defensor de mantener en la plataforma el mayor número posible de tuits, incluso los ofensivos, pero las realidades de dirigir un negocio publicitario con ánimo de lucro no siempre encajaban. La libertad de expresión absoluta no era una buena estrategia si significaba echar a otros usuarios y perder anunciantes.

El grupo que estaba en la sala de reuniones de Dorsey el viernes 13 de octubre llevaba meses debatiendo formas de hacer que Twitter fuera una plataforma más segura, pero ahora Dorsey estaba decidido a presentar algo a la compañía antes de que acabase el día. Incluso se planteó retransmitir en directo la reunión por Periscope, la aplicación de vídeos en directo de Twitter, para ser transparente con el proceso; por suerte para los que estaban en esa sala de reuniones, terminó decidiendo no retransmitir la caótica conversación. Al igual que la base de usuarios de Twitter, el grupo de ejecutivos de mayor rango de la empresa disentían en cuanto al grado de agresividad con que esta debía redactar normas que limitasen lo que los usuarios pudieran decir. Ed Ho, director de producto de Twitter tras la salida de Kevin Weil, estaba a favor de imponer unas normas más estrictas y rigurosas. Otros altos directivos, como la directora de asuntos jurídicos, Vijaya Gadde, y la jefa de Confianza y Seguridad, Del Harvey, eran firmes defensoras de no intervenir casi nunca. (Casualmente, ninguna de las dos estaba presente en la reunión porque estaban de baja por maternidad.) Dorsey, quizás el más ardiente ejecutivo pro libertad de expresión que quedaba, no dijo mucho más aparte de las típicas preguntas esporádicas que hacía.

A última hora de esa tarde, tras pasar buena parte del día debatiendo, el grupo compareció ante los empleados de Twitter en una reunión general y presentó una serie de cambios esperados. La compañía tenía previsto tomar medidas contra los tuits que incluyeran símbolos de odio y también empezaría a penalizar a los usuarios que formasen parte de organizaciones violentas, aunque su afiliación al grupo violento en cuestión tuviera lugar fuera de Twitter. «Enaltecer la violencia» ya iba en contra de las normas, pero iban a ampliarse los tipos de publicaciones que serían

susceptibles de penalización. Publicar a propósito fotos o vídeos de una persona desnuda sin su consentimiento, práctica conocida con el término «porno de venganza», ahora conllevaría una suspensión inmediata en lugar de una suspensión temporal.<sup>10</sup> La mayoría de las ideas estaban por perfilar, pero la tónica era evidente: Twitter iba a empezar a eliminar muchos más tuits.

Después de la presentación, el grupo de ejecutivos volvió a la sala de reuniones de Dorsey para seguir debatiendo un plan. Se acercaba la noche, y algunos ejecutivos que tenían previsto volar a Nueva York o Los Ángeles cancelaron los vuelos, ya que la reunión, que había durado toda la jornada, seguía en marcha. A las 7.35 de la tarde, Dorsey publicó una serie de tuits desde su iPhone. «Vemos que se silencian voces en Twitter todos los días»,<sup>11</sup> escribió. «Hoy hemos visto voces que se silencian a sí mismas y voces que se expresan porque \*aún\* no estamos haciendo lo suficiente.»<sup>12</sup>

«Hemos decidido adoptar una actitud más enérgica en nuestras normas y en cómo las aplicamos»,<sup>13</sup> añadió, al tiempo que prometía que pronto daría más detalles. Cuando alguien le respondió preguntándole por qué hacía un anuncio tan significativo un viernes por la noche, él respondió que la compañía «se ha pasado todo el día trabajando en ello y queríamos anunciarlo en cuanto estuviésemos listos».<sup>14</sup> Tras años centrado sobre todo en dejar el mayor número posible de tuits en la plataforma, Twitter ya no iba a arredrarse a la hora de eliminarlos.

A última hora de la tarde de su último día trabajando en Twitter, Bahtiyar Duysak, un trabajador temporal que formaba parte del equipo de Confianza y Seguridad de la compañía, encendió su ordenador y desactivó la cuenta de Twitter que se seguía con mayor detenimiento del mundo. Luego Duysak se levantó de su escritorio, entregó su portátil y su credencial y salió por la puerta de la sede central de Twitter en San Francisco.

Los ejecutivos de Twitter tardaron solo once minutos en darse cuenta de que se había desactivado la cuenta del presidente Donald Trump y en arreglar el problema. El proceso físico de reactivarlo

requirió solo algunos clics con el ratón, aunque los usuarios que quisieron acceder a su cuenta durante el apagón se encontraron este siniestro mensaje: «@realDonaldTrump no existe». La compañía publicó un tuit con una actualización horas después explicando que el problema lo había causado «un trabajador del departamento de servicio al cliente de Twitter que hizo eso en su último día en la empresa»,<sup>15</sup> una confesión que desató la histeria en internet.

«Venga, lo digo: el empleado de Twitter que ha desactivado la cuenta de Trump durante 11 minutos podría ser candidato al Premio Nobel de la Paz»,<sup>16</sup> escribió el excongresista David Jolly. «¿Cómo les cuento a mis padres que me voy a casar con ese empleado de Twitter?»,<sup>17</sup> bromeaba otro usuario. Sin duda, otros empleados de Twitter habían soñado con hacer justo lo mismo desde la victoria electoral de Trump y, aunque nadie sabía aún quién era Duysak, el «malévolo» trabajador ya era un héroe popular para los críticos más estridentes de Trump.

Los altos directivos de Twitter no estaban tan entusiasmados. El incidente suponía un bochorno descomunal para la compañía, que se apresuró a anunciar «una exhaustiva investigación interna». Eso no solo reforzó la idea de que los empleados de Twitter tenían una predisposición negativa contra Trump, sino que había puesto al descubierto que las medidas de seguridad de la empresa para la protección de cuentas importantes eran deficientes. Twitter contaba con algunas medidas de protección para impedir que empleados de bajo rango suspendieran o borrasen una cuenta destacada como la de Trump, pero existía una evidente laguna en cuanto al hecho de desactivar la cuenta de alguien, lo que suponía, en esencia, hacerla inaccesible sin borrar ni los datos ni las publicaciones. Duysak había expuesto esa laguna ante el mundo. (Duysak, nacido y criado en Alemania, diría más adelante en una entrevista que todo aquello había sido un accidente. «Me encanta Estados Unidos»,<sup>18</sup> añadió.)

Twitter bloqueó de inmediato las modificaciones de la cuenta de Trump y poco después diseñó un nuevo sistema para protegerla. La compañía creó una lista «top 3» que incluía solo tres usuarios



destacados: @realDonaldTrump, @POTUS y @jack. Puso esas cuentas bajo una llave digital a la que solo podía acceder un pequeño número de trabajadores de alto rango. Nadie más de la compañía podía tocar esas cuentas, e incluso las pocas personas que tenían acceso podían disparar varias alarmas internas si hacían algo inesperado o sin permiso. Si Trump se enfadó por el incidente, no lo demostró. «Un trabajador malévolo desactivó mi cuenta de Twitter —tuiteó al día siguiente—. Supongo que mis palabras por fin deben de estar llegando al mundo y teniendo efecto.»<sup>19</sup>

Cuando llevaba un año como presidente, era cierto que Trump estaba causando un efecto sísmico en Twitter. No solo había puesto las normas sobre libertad de expresión de la compañía bajo el microscopio y había forzado a Twitter a adoptar varias políticas nuevas, sino que su etapa inicial como presidente había coincidido con un resurgimiento del negocio de Twitter. La apuesta de Twitter por los vídeos en directo seguía siendo una prioridad en 2017, aunque la iniciativa había sufrido un golpe significativo cuando, después de tan solo una temporada, la NFL encontró un nuevo socio para las retransmisiones. En 2017, Amazon pagó 50 millones de dólares por los mismos partidos que Twitter había comprado el año anterior por solo 10 millones.<sup>20</sup> La compañía aún retransmitía cientos de eventos en directo, por ejemplo la investidura de Trump y las alfombras rojas de los Grammy y los American Music Awards, pero sin la NFL en su cartera, a la iniciativa le faltaba su joya de la corona.

No obstante, la decisión de Twitter de apostar por el eslogan «Es lo que está ocurriendo» había sido profética. Su rol como la máquina que ofrece las noticias más recientes se había cimentado con Trump en la Casa Blanca. A fin de cuentas, no había nada que fuera tan de actualidad como ver al presidente de Estados Unidos utilizar su cuenta de Twitter para amenazar a un adversario extranjero con una guerra nuclear. Trump no era lo único que estaba ayudando a Twitter a crecer, pero sí lo era en haber convertido la plataforma en algo más relevante e interesante que nunca. Aunque las personas no se abrieran una cuenta en Twitter, era probable que oyeran hablar de Twitter cada semana por

televisión o en la radio, teniendo en cuenta la frecuencia con que Trump usaba la plataforma para generar noticias.

Esa relevancia salía a cuenta. En 2015, cuando regresó Dorsey, el número de usuarios que entraban en la plataforma a diario casi no aumentó. Con los cambios en el algoritmo de la cronología de Twitter, el acuerdo con la NFL y las elecciones presidenciales en pleno rendimiento, la base de usuarios diarios de Twitter aumentó un 11 % en 2016; en 2017, el primer año de Trump como presidente, los usuarios diarios se incrementaron otro 12 %. Twitter y Dorsey, con la ayuda de Trump, habían hecho algo que parecía casi imposible en el mundo empresarial: coger un gran producto de consumo con una popularidad estancada y hacer aumentar su crecimiento. Durante los últimos tres meses de 2017, gracias en parte a todas las reducciones de personal y a otros recortes del año anterior, Twitter generó beneficios por primera vez en la historia de la compañía.

Tras pasar la Nochevieja en sus dependencias de Mar-a-Lago, en Palm Beach, Florida, para dar la bienvenida al año 2018, el 2 de enero Trump volvió a ponerse manos a la obra para provocarle quebraderos de cabeza a Twitter. «El líder norcoreano Kim Jong-un acaba de afirmar que el “Botón Nuclear está en su escritorio en todo momento” —publicó Trump en Twitter—. ¿¿Alguien de su mermado y hambriento régimen puede hacer el favor de informarle de que yo también tengo un Botón Nuclear, pero que es mucho más grande y potente que el suyo, y que el mío funciona?!»<sup>21</sup> Una vez más, Trump estaba provocando a Corea del Norte con una guerra nuclear.

Twitter publicó una entrada de blog al cabo de unos días titulada «Mandatarios internacionales en Twitter». La publicación no contenía ningún cambio de políticas ni actualizaciones del producto, y no estaba firmada, aunque Dorsey había intervenido de forma notable e inhabitual en su redacción. Simplemente resolvía una cuestión que ahora se le planteaba a Twitter casi a diario. «Se ha debatido mucho sobre los personajes políticos y los mandatarios internacionales que están en Twitter, y queremos compartir nuestra opinión al respecto —decía el texto—. Bloquear la cuenta

de un mandatario internacional o eliminar sus tuits polémicos escondería información importante que la gente debería poder ver y debatir. Además, eso tampoco silenciaría a ese dirigente, sino que sin lugar a dudas dificultaría un debate necesario sobre sus palabras y acciones.»<sup>22</sup>

Una versión simplificada de la publicación podría haberse formulado de la siguiente manera: *No vamos a eliminar los tuits de Trump, así que haced el favor de dejar de preguntar.*

## #OneTeam, Parte I

*Inspiramos. Espiramos. Inspiramos. Espiramos. Inspiramos. Espiramos.*

Jack Dorsey estaba sentado en el suelo con las piernas cruzadas y la espalda recta, meditando en silencio en el escenario de una de las salas de convenciones más grandes de San Francisco.<sup>1</sup> Por encima de él, muy arriba, se habían atenuado las luces azules del interior del Moscone Center. Detrás de él, un pájaro blanco de Twitter estaba inmóvil en medio de una gigante pantalla de vídeo de color violeta. Si Dorsey hubiera abierto los ojos, habría visto a casi todos los 3.500 empleados de Twitter encarados hacia él en su silencioso trance. Visto desde el patio de butacas del centro de convenciones donde todos estaban sentados mirando hacia el escenario, Dorsey era solo una silueta, como una estatua de un Buda flaco.

Era el 31 de julio de 2018, el primer día del #OneTeam [#UnEquipo], el primer retiro que había hecho nunca Twitter al completo. Dorsey había pedido a todos los asistentes que dedicasen diez minutos a hacer juntos una sesión de meditación antes de toda una jornada de presentaciones de los directivos de la compañía. Casi todos los empleados que tenía Twitter en el mundo se habían desplazado a San Francisco con motivo de ese evento de tres días, y toda la mañana había sido una especie de homenaje al estilo de vida personal y único de Dorsey. Su madre, Marcia, fue la primera persona que apareció en el escenario para dar la bienvenida a todo el mundo, una alusión al hecho de que publicaba el mismo tuit de «buenos días» desde su casa de San Luis todos los días. Aparte de la meditación, Dorsey contó que empezaba cada día con tres cosas —«zumo salado», sol y movimiento—<sup>2</sup> y ahora los empleados de

Twitter estaban haciendo eso mismo. Debajo de las butacas había unas bolsas de papel marrón con botellas de agua, sal rosa del Himalaya y zumo de limón, ingredientes que toda la gente mezcló para preparar el cóctel de Dorsey «para despertarse». Dorsey apretó un botón con el pie y desde el suelo del escenario salieron llamas disparadas hacia arriba, lo que pretendía imitar la luz del sol, y todo el mundo hizo un poco de movimiento cuando apareció una *flash mob* sorpresa en el escenario con la participación de varios altos ejecutivos de Twitter bailando una coreografía. Esa mañana hubo incluso un breve concierto de uno de los raperos favoritos de Dorsey, Jay Rock, que mucho antes de las diez ya había terminado y bajado del escenario.<sup>3</sup>

Durante años, el departamento de ventas de Twitter había organizado un encuentro anual fuera de la empresa y otros equipos de la compañía decidieron imitarlos. Los ejecutivos de Twitter decidieron que era mejor y más barato unificar todas esas propuestas diversas en un solo megaevento. Todo eso acabó desembocando en un retiro empresarial en toda regla encaminado a fijar un proyecto empresarial adecuado y a reconstruir la moral. Twitter había vivido dos tandas de despidos, un proceso fallido de venta y los primeros dieciocho meses de la presidencia de Trump desde el regreso de Dorsey; la sensación era que a todo el mundo le convenía un estímulo.

Dorsey se ocupó de buena parte de la fijación del proyecto empresarial durante el discurso de noventa minutos con que inauguró la semana. Twitter, dijo, tenía la misión de «estar al servicio de la conversación pública», lo cual, si lo traducimos del lenguaje empresarial al habla común, significaba ayudar a las personas a comunicarse sobre las cosas que ocurren a su alrededor. Eso implicaba conseguir que Twitter siguiera siendo un espacio «saludable» y ganarse la confianza de la gente, dijo, pero también «aunar beneficios y #razón de ser» y «¡ser #rápidos, #libres y #entretenidos!». La formulación era cursi, pero la idea era sencilla: Twitter era el lugar al que la gente acudía para hablar sobre lo que estaba ocurriendo en el mundo. Una de las diapositivas de Dorsey contenía su convicción de que Twitter algún día «daría servicio» a

más de 1.000 millones de personas al día. (En esa época, Twitter tenía solo 122 millones de usuarios diarios.) Los empleados se pasaron buena parte de los dos días siguientes en varias sesiones divididos por departamentos, en las que los directivos de la compañía compartieron novedades y expusieron la estrategia a sus equipos respectivos.

Para coordinar el evento y ayudar a diseñar el programa, Twitter recurrió a Leslie Berland. Como jefa de personal de la compañía y directora de *marketing*, Berland supervisaba la cultura interna de Twitter y su reputación externa. Había llegado a Twitter unos años antes procedente de American Express y expresaba con gran energía y claridad lo mucho que le gustaba trabajar en Twitter. Más que a ninguno de los altos responsables de la empresa, se le daba bien convencer a Dorsey para que saliera de su cáscara, y conseguir eso se convirtió en una parte importante del programa del #OneTeam. Cuanto más cercano y accesible fuera Dorsey para la creciente plantilla de Twitter, más probable sería que los empleados estuvieran entusiasmados de trabajar para la compañía.

No es que Dorsey fuera inaccesible; de hecho, era todo lo contrario. De forma habitual respondía correos electrónicos aleatorios de trabajadores sin cargo y a menudo trabajaba en la cafetería de Twitter o en el exterior, en el balcón del noveno piso, donde cualquier persona podía acercársele y preguntarle algo. Pero Dorsey seguía siendo un introvertido, un multimillonario y un director ejecutivo famoso que no siempre disfrutaba estando en el primer plano. Los empleados que participaban en reuniones con él se sorprendían de lo poco que decía y, cuando tomaba la palabra, su voz grave y monótona podía transmitir cierta apatía. Por lo general, a Dorsey se le daba mucho mejor comunicarse por escrito que en persona, pero se le veía sorprendentemente cómodo y seguro en el escenario del #OneTeam. El evento era una oportunidad para que los trabajadores vieran a Dorsey desde una perspectiva nueva y una oportunidad para que Dorsey se ganase a sus empleados.

En su mayor parte, el plan para humanizar a Dorsey funcionó.

Enseguida se convirtió en la estrella de los tres días de espectáculo junto con los directivos que despachaban directamente con él, un grupo conocido simplemente como el «Staff» [Plantilla]. A los empleados, su rutina matutina les parecía estrambótica, pero también adorable y personal. Sus padres, Marcia y Tim, contaron historias de la infancia de su hijo, un niño reservado y creativo, y al instante se hicieron famosos ellos mismos. La gente se hacía selfis con ellos y ellos intercambiaban tuits con empleados mucho después de haber terminado el congreso. La sesión de meditación de Dorsey había sido incómoda porque la mayor parte de los asistentes no sabían qué hacer consigo mismos durante diez minutos en silencio absoluto, y beber aquel zumo salado era lo más cercano a estar en una secta de lo que la mayoría de los empleados lo estarían nunca. Pero durante esos tres días también vieron más cosas de Dorsey de lo que muchos de ellos habían visto durante todo su período en Twitter, y él se pasó todo el evento charlando con personas por los pasillos y haciéndose fotos. Al final de la semana, los trabajadores del cáterin iban de un lado para otro del centro de convenciones con bandejas de zumo salado para los asistentes.

La última noche del evento, Twitter celebró una enorme fiesta. Bruce Falck, el hombre encargado de los productos publicitarios de Twitter, hizo *breakdance* en el escenario delante de toda la compañía. Otros ejecutivos que despachaban con Dorsey compitieron en una batalla cantando en *playback* y haciendo coreografías con disfraces a juego. Ned Segal, el director financiero de la empresa, se puso un collar luminoso y unos tirantes naranja chillón; JP Maheu, el responsable de ventas publicitarias en Estados Unidos, llevaba una enorme cadena de oro y una gorra puesta hacia atrás. En un momento dado, se vio a Berland en la cabina del pinchadiscos mientras abajo estaba bailando la muchedumbre de empleados.

Cuando todo el mundo se iba a casa o al aeropuerto a la mañana siguiente, aquello parecía la despedida de un campamento de verano. Los empleados hacían bromas internas sobre Twitter y tuiteaban sobre lo mucho que les gustaban sus trabajos, a lo que

muchos añadían la etiqueta #lovewhereyouwork [#amaellugardondetrabajas]. El índice de abandono de los empleados de Twitter siempre había sido mayor que la media del sector, pero durante los siguientes meses el departamento de recursos humanos de la empresa se dio cuenta de que casi nadie se marchaba de la compañía. Del Harvey, la directora de Confianza y Seguridad que llevaba en Twitter desde 2008, expresó sus elogios con efusividad. «En todo el tiempo que llevo en @Twitter, no estoy segura de haber visto nunca personas tan enérgicas, entusiastas y dispuestas a colaborar como después del #OneTeam»,<sup>4</sup> tuiteó. Cuando todo el mundo volvió al trabajo el lunes siguiente, las oficinas repartidas por el planeta tenían máquinas de zumo salado en las cocinas y cafeterías.

El evento, sin embargo, sí tuvo una gran decepción. Habían circulado rumores de que Dorsey había cerrado la participación de un conferenciante especial: otro famoso y acérrimo usuario de Twitter. El último día del retiro, antes de la fiesta y de la batalla de *playback*, Dorsey contó a todo el mundo la mala noticia de que la presencia de ese invitado no había sido posible.

«Bueno, se ha rumoreado con que íbamos a traer a un conferenciante externo para que diese una charla sobre nuestra plataforma y lo que estamos haciendo y en qué podríamos mejorar —dijo Dorsey mientras se paseaba por el escenario—. Por desgracia, ha estado muy pero que muy liado y al final no ha podido venir.»

Era verdad que Elon Musk estaba liado. Ese mismo año, el director ejecutivo de Tesla había estado durmiendo en el suelo de su fábrica de coches para intentar aumentar la producción de su automóvil eléctrico más reciente, el Modelo 3. La mayoría de los días, ni siquiera tenía tiempo de ducharse o cambiarse de ropa. A principios de julio, la situación había mejorado, pero aún tenía «un pie en el infierno» y estaba mentalmente agotado por el estrés. «Ha sido superduro. Seguro que me habrá quedado alguna cicatriz mental permanente»,<sup>5</sup> dijo en ese momento.

A modo de consolación, Dorsey leyó a la empresa los mensajes que habían intercambiado Musk y él el día que le pidió



que fuera a dar una charla. Musk había respondido que detestaba dar discursos, pero que haría una excepción por Twitter. «Me encanta Twitter y creo que es una fuerza a favor del bien», le dijo a Dorsey. El público aplaudió cuando Dorsey leyó en voz alta los mensajes, y al propio Dorsey se le veía halagado. «Es bastante alucinante», admitió. Prometió que Musk volvería en alguna otra ocasión. La charla motivacional de Musk a los empleados de Twitter tendría que esperar.<sup>6</sup>

## Parte II

### Volar

## África

Una agradable noche de junio de 2018, Jack Dorsey se metió en un reservado del café Milano de Georgetown, un restaurante italiano situado no muy lejos de la Casa Blanca que tenía fama de atraer a las personas más poderosas de una ciudad en la que tales figuras abundaban. Dorsey estaba allí para participar en una cena secreta. La lista de invitados era bastante inusual para un acto patrocinado por Twitter, pero ese era el objetivo. La sala estaba llena de varios conservadores y personalidades políticas de derechas. Una de las comensales era Mercedes Schlapp, asesora de comunicaciones del presidente Donald Trump, y otro era Guy Benson, analista político y presentador de radio de Fox News. En el reservado también estaba Grover Norquist, un activista político conservador que se ha ganado la vida criticando las subidas de impuestos, además de la veterana presentadora de Fox News Greta Van Susteren.<sup>1</sup>

Twitter había organizado la cena para que Dorsey pudiera explicarse mejor. Durante los meses anteriores, había hablado abiertamente sobre la necesidad de mejorar la «salud» de Twitter, un término que la compañía empleaba para englobar todo tipo de problemas de contenido como los discursos de odio, el racismo y los mensajes basura. Desde el incidente de Rose McGowan en el otoño anterior, la salud se había vuelto una prioridad de la compañía y empezaba a dominar las llamadas trimestrales de resultados de la misma forma en que el asunto de «las emisiones en directo» lo había hecho unos años antes. En marzo, Dorsey anunció la intención de comenzar a medir «la “salud” de la conversación» que tenía lugar en Twitter, y la empresa estaba revisando propuestas de investigación para averiguar si esa idea era

posible.<sup>2</sup>Dorsey pensaba que, para mejorar algo, tenía que poder medirse y quería inventar nuevos indicadores para determinar si las interacciones entre los usuarios de Twitter eran beneficiosas u ofensivas. Twitter también había anunciado que empezaría a esconder algunos tuits detrás de la etiqueta «Ver más» si sus algoritmos determinaban que esos tuits contenían «comportamientos de trol que distorsionaban y obstaculizaban la conversación pública».<sup>3</sup>Era una forma imprecisa de decir que Twitter estaba intentando actuar contra los tuits que creía que podían contener ofensas o fomentar la división.

A Dorsey le preocupaba que los conservadores políticos se sintieran amenazados por el cambio de orientación de la compañía. Su cargo de director ejecutivo le estaba forzando a adoptar una posición incómoda. Hacer limpieza en Twitter significaba menos libertad de expresión, y a los conservadores no les gustaba esa contrapartida. Con el presidente Trump al frente, entre los políticos republicanos y los medios conservadores iba aumentando con rapidez la convicción de que las compañías de redes sociales, y Twitter en particular, tenían una predisposición negativa contra ellos. Pocas personas de la órbita de Trump habían olvidado el incidente de la campaña publicitaria de #CrookedHillary, y el año siguiente Twitter había bloqueado un anuncio antiaborto en vídeo de la candidata republicana al Senado Marsha Blackburn porque mencionaba «la venta de partes del cuerpo de bebés».<sup>4</sup>A finales de 2017, Twitter suspendió la cuenta de Roger Stone, uno de los aliados de Trump, por una serie de tuits ofensivos dirigidos a presentadores de la CNN. Stone amenazó con demandarlos.<sup>5</sup>

Ya no cabía ninguna duda de que Twitter estaba lleno de empleados liberales y de izquierdas. Eso era, y todo el mundo lo sabía, lo que hacía que las decisiones de la compañía de penalizar a algunos políticos conservadores fueran todavía más polémicas.

El mensaje de Dorsey en el café Milano fue simple: queriendo dar importancia a la salud, la intención de Twitter era hacer que los usuarios se sintieran más seguros, no silenciar la ideología de derechas. Dorsey prometió que los cambios de Twitter no iban destinados a los usuarios conservadores, y se pasó la noche

escuchando quejas y comentarios de los demás comensales, que tenían muchas opiniones sobre cómo debía operar Twitter. Benson, por ejemplo, apreció el esfuerzo, y esa misma noche tuiteó, mencionando a Dorsey: «Gracias, @jack, por reunirte con un grupo de conservadores en Washington esta noche —escribió—. Hay que trabajar mucho para generar y regenerar la confianza (como hemos debatido largo y tendido), pero el primer paso es hablar de verdad».<sup>6</sup>En un momento de la velada, Schlapp salió para atender una llamada y volvió a la sala con el móvil en la mano; entonces le susurró a uno de los asesores de Twitter que se hallaban en el reservado que el presidente estaba al teléfono. Trump, le informó, quería hablar con Dorsey. El director ejecutivo de Twitter salió para saludar al presidente y regresó pasados unos minutos. Nadie pareció darse cuenta.

Dorsey participó en muchas más conversaciones de lo habitual ese verano. La cena del café Milano fue solo una parte del acercamiento político del director ejecutivo de Twitter, que incluyó la contratación de un estratega político conservador, Ron Christie, para que le ayudase a hacer contactos. Dorsey organizó una cena parecida con conservadores en Nueva York el mes anterior y mantuvo una reunión privada en el edificio de News Corp. en el centro de Manhattan con Sean Hannity, el conocido presentador de Fox News y figura radiofónica. También intercambió mensajes privados con Ali Alexander, un activista político de extrema derecha.<sup>7</sup>(Tiempo después, Alexander contribuiría a orquestar la manifestación «Stop the Steal» [Detengamos el robo] del 6 de enero de 2021, después de que Trump perdiera las elecciones.)

En algunos casos, Dorsey convenció a los críticos con Twitter para que fueran a visitarle. Charlie Kirk y Candace Owens, ambos miembros de Turning Point USA, una organización que promovía las ideas conservadoras entre los alumnos de instituto y de la universidad, visitaron la sede central de Twitter en junio para reunirse con Dorsey y la directora de *marketing*, Leslie Berland. Owens critica de forma habitual la organización Planned Parenthood y el sistema de bienestar estadounidense, y había apoyado a Kanye West cuando este había declarado a TMZ que la

esclavitud era una «opción».<sup>8</sup>Kirk y ella apoyaban de forma explícita a Trump e incluso se habían reunido con el presidente en el Despacho Oval tan solo unas semanas antes de reunirse con Dorsey.<sup>9</sup>La reunión en Twitter tuvo lugar en una sala justo al lado del vestíbulo principal, cerca de los ascensores, que era la ubicación habitual para celebrar reuniones cuando Twitter no quería que a un invitado se le viera paseándose por las oficinas.

Para Dorsey, esas conversaciones no tenían solo el objetivo de intentar defender Twitter. Dorsey también sentía una fuerte atracción personal por la ideología de derechas a pesar de que su historial tenía una tendencia más liberal y progresista. Había crecido en un hogar dividido políticamente. Su padre era republicano; su madre, demócrata, y Dorsey se identificaba «en un punto intermedio».<sup>10</sup>Más adelante diría que valoraba las conversaciones de la hora de la cena que uno presencia cuando tiene unos padres que no siempre piensan lo mismo.

Algunas personas sospechaban que le influían también otras fuerzas. Dorsey podía obsesionarse con personas famosas, sobre todo con músicos, y era habitual que las influencias de su vida privada rezumasen en su vida laboral. En una ocasión intentó meter al rapero Jay-Z en el consejo de administración de Twitter, e incluso envió al presidente, Omid Kordestani, a Los Ángeles para que comiera con Jay-Z en el San Vicente Bungalows, un club de West Hollywood solo para miembros que era tan exclusivo que a los invitados se les pedía que tapasen la cámara del móvil con un adhesivo.<sup>11</sup>Kordestani no creía que Jay-Z fuera una buena opción para el consejo y Twitter no lo nombró, pero aquello no disuadió a Dorsey. Encontró una solución alternativa algunos años después, cuando su empresa de pagos, Square, compró el servicio de reproducción de música de Jay-Z, Tidal, que pasaba por una etapa difícil, por 297 millones de dólares.<sup>12</sup>Al ver el acuerdo, mucha gente se quedó rascándose la cabeza, pero al final Jay-Z obtuvo una plaza en el consejo de administración; solo que en la otra compañía de Dorsey.

En el verano de 2018, no obstante, una de las mayores influencias de Dorsey era Kanye West, a quien el director ejecutivo

de Twitter admiraba como artista pero con quien también conectaba a nivel personal. En abril, cuando West volvió a Twitter tras un parón de un año, Dorsey tuiteó «bienvenido de vuelta» y poco después asistió a la fiesta de cumpleaños del rapero en Los Ángeles.<sup>13</sup> En la época del acercamiento conservador de Dorsey, West era un firme defensor tanto de Owens como del presidente Trump y colgaba fotos en las que llevaba una gorra roja con el eslogan de Trump «Make America Great Again». Algunas personas dentro de Twitter especulaban con que la admiración de Dorsey por West estaba al menos en parte motivada por su interés por la política conservadora. Dorsey incluso había hecho campaña entre bambalinas para que West fuera uno de los conferenciantes en el retiro #OneTeam de ese verano y, cuando se publicó el nuevo álbum de West, *Ye*, Dorsey tuiteó el enlace con una reseña de una sola palabra: «guau».<sup>14</sup>

En público, Dorsey daba una explicación más sencilla de su acercamiento conservador. «A nivel personal, no he solido mantener conversaciones con muchas personas del extremo más conservador del espectro político o de la derecha del espectro —dijo Dorsey—. Así que el objetivo número uno era decir que aquí estamos, estar presentes, y reunirme con las personas con las que no he hablado en persona y a las que, como organización, tendemos a no acercarnos de forma natural.»<sup>15</sup>

Sin duda, los esfuerzos de Dorsey tuvieron lugar en el momento oportuno. Algunas semanas después de la cena en Georgetown, el medio sobre tecnología Gizmodo informó de que algunos nacionalistas blancos, entre ellos Jason Kessler, uno de los organizadores de la manifestación Unir a la Derecha en Charlottesville del otoño anterior, no aparecían en los resultados de búsqueda de Twitter.<sup>16</sup> Eso no parecería ser un gran problema, salvo por el hecho de que muchos de los afectados eran seguidores de Trump, lo cual hacía que la medida pareciera política. Pasados unos días, Vice News informó de que Twitter estaba bloqueando de forma encubierta (*shadow banning*) a políticos republicanos en los resultados de búsqueda; en esencia impedía que aparecieran como sugerencia cuando una persona buscaba su nombre.<sup>17</sup> Twitter echó

la culpa de ese problema a un error de código y poco después anunció que se había resuelto, pero no antes de que Trump viera el artículo y publicase un tuit para sus seguidores, que ahora ascendían a 53 millones. «Twitter “BLOQUEA DE FORMA ENCUBIERTA” a destacados republicanos. Eso no está bien. ¡Vamos a investigar esta práctica discriminatoria e ilegal! Hay muchas quejas»,<sup>18</sup> escribió.

El término *shadow banning* aún no se entendía del todo, pero en poco tiempo se convertiría en un grito de guerra de los conservadores. El término hacía alusión a una supuesta estrategia empleada por las redes sociales para esconder en secreto las publicaciones de un usuario para que no apareciesen a nadie más de la plataforma. El usuario podía seguir publicando, pero en la práctica nadie lo veía. El tuit de Trump catapultó al instante el término al debate general sobre las redes sociales. «¿Qué es el *shadow banning* y está Twitter llevándolo a cabo con cuentas de republicanos?»,<sup>19</sup> rezaba un titular del *New York Times*. Twitter publicó una entrada de blog el mismo día del tuit de Trump para intentar hacer frente al creciente tsunami de quejas. Se titulaba «Dejemos las cosas claras con respecto al *shadow banning*».

«No hacemos bloqueos encubiertos —escribía la compañía—. Y desde luego no hacemos tales bloqueos basándonos en puntos de vista o ideologías políticas.»<sup>20</sup>

Los republicanos no compraban el desmentido de Twitter, sobre todo porque ahora Trump lideraba con vehemencia el coro de acusaciones. Pasadas algunas semanas, Twitter suspendió la cuenta de Alex Jones, el presentador de pódcast y de radio de extrema derecha que era famoso por haber difundido la conspiración de que la matanza de la escuela Sandy Hook ocurrida en 2012, en la que murieron veinte niños, era un «montaje».

En un vídeo, Jones animaba a sus oyentes a preparar sus «fusiles de combate» para combatir a los medios, lo que infringía la política de Twitter contra la incitación a la violencia.<sup>21</sup> A Jones también le suspendieron la cuenta en Facebook y YouTube. Trump pareció estar disconforme con la decisión, y unos días después tuiteó. «Las redes sociales están discriminando totalmente las voces republicanas/conservadoras —escribió—. Hablando con



vehemencia y claridad en nombre de la administración Trump, no dejaremos que eso suceda. Están silenciando las opiniones de muchas personas de la DERECHA.»<sup>22</sup>

Que las acciones de Twitter fueran razonables o no, no importaba. A los conservadores les daba la sensación de que Twitter los estaba atacando. Necesitaban respuestas y querían que Dorsey se las diera.

El congresista Joe Barton no sabía qué pensar de Jack Dorsey cuando el ejecutivo compareció para testificar ante el Congreso el 5 de septiembre de 2018. En defensa de Barton, Dorsey casi nunca satisfacía las expectativas que uno tenía cuando pensaba en el director ejecutivo de dos sociedades cotizadas. Dorsey se presentó en el Capitolio con su pirsin en la nariz, una camisa de cuello alto sin corbata y una barba larga y desaliñada con solo alguna cana. Era un atuendo que, para los estándares aburridos de Washington, era tan atrevido como lo permite la ley. Encima, había leído su declaración inicial ante el Comité de Energía y Comercio de la Cámara de Representantes desde su iPhone y había tuiteado desde el mismo asiento.<sup>23</sup> Los caros asesores que Twitter había contratado para preparar a Dorsey para la comparecencia estaban boquiabiertos ante todo aquello. «No saques el móvil, quítate el pirsin y ponte una corbata», le habían sugerido. Dorsey lo había ignorado todo.

«No sé qué aspecto debería tener un director ejecutivo de Twitter, pero con esa barba usted no tiene el aspecto que debería tener un director ejecutivo de Twitter», dijo Barton en su arrastrado acento de Texas.

«Mi madre estaría de acuerdo con usted», contestó Dorsey con una sonrisa, respuesta que hizo reír a Barton y varias personas más.

El resto de la conversación fue menos divertido. Barton, republicano, se pasó los siguientes minutos preguntando a Dorsey por qué y cómo Twitter estaba censurando a sus usuarios conservadores. En su declaración inicial, Dorsey ya había

defendido que los datos internos de Twitter ponían de manifiesto que «no había una diferencia estadística significativa» entre el número de visualizaciones que tenían los tuits de los demócratas y los republicanos del Congreso. Cuando Dorsey le dijo a Barton que Twitter no incluía puntos de vista o filosofías políticas en los algoritmos clasificatorios que empleaba para determinar qué veía la gente, Barton sencillamente no le creyó. «Es duro tener que escuchar esas palabras —le respondió—. No estaríamos celebrando este debate si no existiera un acuerdo general en que su compañía ha discriminado a usuarios conservadores, la mayoría de los cuales resultan ser republicanos.»

El intercambio condensaba lo que terminó siendo una larga y agotadora jornada para Dorsey. Estaba en Washington porque el Congreso le había citado para responder preguntas sobre las prácticas de moderación de contenido de Twitter. El incidente del *shadow banning* había empujado finalmente a los republicanos a actuar, y Dorsey se pasó buena parte de la tarde defendiendo las políticas y los algoritmos de Twitter ante los representantes electos de Estados Unidos. El congresista por Carolina del Sur Jeff Duncan se quejó de que, cuando uno de los miembros de su equipo intentó abrirse una cuenta en Twitter, los únicos perfiles que le aparecieron como recomendaciones para que ella los siguiera fueran políticos liberales. «Donald Trump es sin duda el usuario de Twitter de mayor éxito de la historia de la plataforma —añadió Duncan—. El presidente Trump ha utilizado Twitter de formas sin precedentes para sortear a los medios de comunicación tradicionales. Mi sensación es que alguien que ocupase su cargo celebraría eso y aplaudiría al propio presidente en lugar de intentar desautorizarle.» En un momento determinado, la comparecencia se interrumpió porque Laura Loomer, la teórica de la conspiración de extrema derecha, se levantó y llamó mentiroso a Dorsey. «¡Por favor, ayúdenos, señor presidente, antes de que sea demasiado tarde!», gritó, y a continuación la acompañaron hasta el exterior del edificio. Ese mismo día, Alex Jones se había presentado en el Congreso y se había paseado por los pasillos de fuera de la sala de comparecencias para «enfrentarme a mis

acusadores», declaró ante la prensa.

La jornada de Dorsey fue particularmente larga, ya que de hecho había tomado un avión hasta Washington para asistir a dos comparecencias distintas en el Congreso: por la mañana, a una comparecencia en el Senado para hablar sobre el papel de Twitter en las elecciones estadounidenses de 2016 y, por la tarde, a la comparecencia en la Cámara de Representantes para debatir sobre las acusaciones de sesgo anticonservador. La directora de operaciones de Facebook, Sheryl Sandberg, estaba sentada al lado de Dorsey en la sesión de la mañana para responder preguntas sobre el rol de su red social en las elecciones, lo que fue positivo para Dorsey porque muchas de las flechas le cayeron a ella. En cambio estuvo solo durante las casi cuatro horas de comparecencia de la tarde y no fue fácil decir si sus respuestas hicieron efecto. Los algoritmos informáticos que Twitter usaba para determinar lo que las personas veían en su cronología no eran públicos, pero, aunque lo hubieran sido, en el Congreso nadie habría sido capaz de descifrarlos. El grupo solo podía debatir a partir de las palabras de Dorsey, y parecía claro al final de la jornada que su palabra no era suficiente. Dirigir Twitter estaba volviéndose una tarea cada vez más complicada y agotadora.

Aun así, el equipo de Twitter salió de aquel calvario con una sensación positiva. Dorsey había mantenido la calma y el respeto; e, igual de importante, no había hecho nada embarazoso ni se había enzarzado en la especie de intercambios incómodos que podían hacerse virales con facilidad. Esa misma noche, en las oficinas de la compañía en Washington, más de una decena de empleados y asesores que habían ayudado a Dorsey a prepararse para esa jornada maratónica se juntaron para tomar algunos tragos y repasar las comparecencias. Cuando apareció Dorsey, el grupo hizo un brindis y le felicitó por haber sobrevivido a su primera comparecencia en el Congreso. Dorsey dio las gracias a todo el mundo por sus labores de preparación y luego fue abrazando a todas las personas que estaban en la sala una por una antes de marcharse al aeropuerto para tomar el avión e irse a casa.

Dorsey se pasó buena parte del año 2018 hablando más de lo habitual, pero lo compensó en noviembre. El director de Twitter voló a Birmania, en el sureste asiático, y se instaló en Pyin U Lwin, una pequeña ciudad rodeada por colinas al este de Mandalay, a casi dos horas del aeropuerto internacional más cercano y a medio mundo de la sede central de Twitter. Cuando Dorsey llegó, Birmania aún se tambaleaba como consecuencia de un genocidio reconocido a escala internacional. Los rohinyás, una minoría étnica en la que predominan los musulmanes, habían sido víctimas de asesinatos y desplazamientos forzosos durante años de conflicto con la mayoría budista del país, lo que incluye al ejército birmano.<sup>24</sup> Mucha de la propaganda del ejército se había compartido y difundido a través de Facebook, cosa que una vez más había planteado serias dudas sobre el papel de las redes sociales en la política y la cultura.

Dorsey, no obstante, estaba en Birmania por otros motivos. Cumplía cuarenta y dos años, y había viajado hasta Birmania para celebrarlo de la forma más incómoda que uno pueda imaginar: se apuntó a un retiro de silencio de diez días. Llegó a unas instalaciones situadas en las afueras de la ciudad donde enseñaban una antigua forma de meditación conocida como vipassana. El propósito era, en palabras de Dorsey, «acceder a la capa más profunda de la mente y reprogramarla» para reconocer sus propios sentimientos de dolor y de placer con mayor conciencia. «A menudo la gente cree que la meditación es una práctica tranquilizante, relajante y una desintoxicación de todo el ruido del mundo —tuiteó más adelante—. El vipassana no es eso. Es extremadamente doloroso y es una tarea física y mental exigente.»<sup>25</sup>

Durante más de una semana, Dorsey durmió en un catre y meditó diez horas al día. No se permitía la lectura, ni la escritura ni la música, y por supuesto no había Twitter. Los alumnos ni siquiera debían mantener contacto visual entre ellos.<sup>26</sup> Una noche, el grupo meditó en una cueva, y a Dorsey —con aspecto de rehén, vestido con un gorro negro, una sudadera negra, un pantalón corto

negro y barba larga— los mosquitos le picaron 117 veces antes de que por fortuna saltaran los plomos y dejaran a todo el mundo a oscuras.<sup>27</sup>

Habían pasado más de tres años desde que Dorsey había vuelto a Twitter como director ejecutivo permanente y el estilo de vida que había adoptado para sobrellevar las tensiones de compatibilizar dos trabajos había evolucionado de forma significativa. Sus sesiones de meditación, que repetía cada mañana, se habían alargado y también meditaba por la noche, con lo que dedicaba dos horas al día a esa práctica. Dorsey empezó a hacer probaturas con la dieta y experimentó con el ayuno, con lo que a veces se pasaba un fin de semana entero sin comer. Comenzó a darse duchas frías y baños de hielo y utilizaba una sauna en forma de barrica para cambiar deprisa la temperatura del cuerpo. Su estilo de vida, deliberadamente incómodo, incluso atraía seguidores en forma de otros entusiastas tecnológicos. El *New York Times* bautizó a Dorsey como «la Gwyneth Paltrow de Silicon Valley».<sup>28</sup>

Sin embargo, a diferencia de Paltrow, Dorsey no pretendía vender nada. Era sencillamente un conejillo de Indias humano que disfrutaba con el desafío mental de ponerse a sí mismo en situaciones incómodas. Cuando Dorsey participó en un pódcast con Ben Greenfield, gurú del *fitness* y autor de libros con títulos como *Boundless* [Sin límites] y *Fit Soul* [Alma en forma], contó cómo el sufrimiento físico le había conferido mayor seguridad en otros aspectos de la vida. «Mira, nada me ha dado más seguridad mental que ser capaz de pasar directamente de temperatura ambiente a algo frío»,<sup>29</sup> dijo.

Mientras Dorsey iba buscando formas de experimentar con su propio cuerpo, el servicio de Twitter que todo el mundo usaba para publicar tuits estaba en un evidente estado de estancamiento. Twitter aún crecía de forma constante en la primavera de 2019, pero los habituales tuits desconcertantes del presidente Trump habían ocultado en buena medida el hecho de que la compañía apenas introducía nuevas características. Cuando Dorsey volvió como director ejecutivo, Twitter hizo varios cambios importantes,

como la introducción de un algoritmo que clasificaba los tuits y la creación de la función de vídeo en directo para la NFL.

Sin embargo, desde entonces Twitter se había centrado sobre todo en redactar nuevas políticas de contenido y en ir mejorando la aplicación. Anthony Noto, el director financiero que lideró la compañía para meterse de cabeza en el vídeo en directo, dejó Twitter a primeros de 2018 y fue nombrado director ejecutivo de la empresa de servicios financieros SoFi; sin Noto en la empresa para hacer de buldócer humano, la apuesta de Twitter por el vídeo en directo perdió fuerza. Twitter, por ejemplo, seguía haciendo cambios en sus algoritmos para mostrar tuits más relevantes a los usuarios o haciendo que fuera más sencillo informar de casos de racismo. Pero eran cambios menores en el mundo del desarrollo de producto. A veces daba la sensación de que en Twitter no estaban tanto creando novedades y buscando nuevos usuarios, sino intentando con desesperación retener a los que ya tenían.

La inercia de Twitter se percibía sobre todo cuando uno miraba a su alrededor y se fijaba en el resto del sector de las redes sociales. Más al sur, en Los Ángeles, Evan Spiegel inventaba de forma habitual maneras nuevas y estrambóticas para que los adolescentes compartieran elementos en Snapchat, como filtros de fotos que hacían que tu cara pareciera un perro o publicaciones que desaparecían transcurridas veinticuatro horas, una función llamada Stories. Facebook tenía toda una colección de productos, entre los que se contaban Instagram, WhatsApp y cascos de realidad virtual, y su director ejecutivo, Mark Zuckerberg, lanzaba nuevas aplicaciones independientes cada dos o tres meses. La mayoría de esas aplicaciones no tenían éxito, por supuesto, pero la idea es que Facebook probaba cosas nuevas todo el tiempo; o por lo menos intentaba copiar cosas que se le habían ocurrido a Snapchat. Incluso TikTok, una aplicación de vídeo propiedad de un gigante tecnológico chino llamado ByteDance, lo estaba petando en Estados Unidos gracias a sus vídeos cortos y en bucle. La versión de TikTok de que disponía Twitter, Vine, se había eliminado años antes.

El bajo rendimiento de Twitter en cuanto al producto era una

realidad decepcionante teniendo en cuenta que Dorsey tenía la reputación de ser un genio en ese aspecto. Un problema era que Twitter no tenía regularidad al frente de ese departamento, pues sustituía al jefe de producto casi cada año. La renovación constante hacía que los proyectos siempre estuvieran en el limbo y que las prioridades cambiasen de forma habitual. Cuando Dorsey por fin nombró a uno de sus discípulos, Kayvon Beykpour, máximo responsable de producto, en el verano de 2018, se trataba de la sexta persona que dirigía el departamento de producto de Twitter desde 2014. Casey Newton, un periodista tecnológico que cubría la información de Twitter, dijo que el cargo se parecía al de profesor de Defensa contra las artes oscuras de Hogwarts en la saga de *Harry Potter*, en la que cada año el profesor tenía algún accidente desafortunado o algún escándalo que dejaba vacía la plaza. *Vanity Fair* bromeó diciendo que ser director de producto de Twitter era un cargo «maldito». <sup>30</sup>

Un problema aún mayor era la aversión de Dorsey a tomar decisiones. Casi nunca forzaba que se aplicase ninguna directiva o exigencia de producto que podría haber acelerado el trabajo de Twitter. Otros directores ejecutivos famosos eran mucho más activos. En Facebook, Zuckerberg podía obsesionarse tanto con un producto concreto que ponía a la empresa en «cuarentena» hasta que aquello se creaba. En Amazon, a Jeff Bezos no solo se le ocurrió la idea del asistente con control por voz de la compañía, Alexa, sino que se pasó años supervisando el proyecto al detalle y presionando a los ejecutivos con el fin de que cumplieran unos plazos cada vez más competitivos para sacarlo al mercado. <sup>31</sup>

Dorsey operaba de otra forma; él pedía a sus subordinados directos que se encargasen de la mayor parte de la ejecución y de la toma de decisiones mientras él actuaba como asesor durante todo el proceso. Su tarea principal, creía él, era hacer preguntas. «Si tengo que tomar una decisión, pienso que en la empresa algo va mal —dijo Dorsey en 2019—. Si tengo que tomar una decisión, eso significa que nuestra gente, nuestro equipo, no se siente con la capacidad de tomar una decisión.» <sup>32</sup> Dorsey daba un gran valor al consenso y a menudo pedía a su Staff que debatiese decisiones y

estrategias importantes a modo de colectivo durante las reuniones del lunes por la mañana, que solían alargarse cuatro horas. Era una forma inclusiva y diplomática de dirigir la empresa que garantizaba la coexistencia de varias perspectivas, pero también era un proceso increíblemente lento y conducía a casos constantes de duda. Sin un director ejecutivo dominante que presionase para que se hicieran cambios o que exigiera funciones nuevas, Twitter avanzaba con miedo. En el seno de la compañía reinaba un temor general a la hora de introducir nuevas funciones, porque eso podía perturbar el delicado crecimiento de los usuarios o dar lugar a un motín, pues los usuarios se volvían unos críticos despiadados cada vez que Twitter probaba algo nuevo.

Beykpour era más agresivo. Con tan solo veintinueve años, era joven, ambicioso, obstinado y mucho más expresivo que su jefe. Cuando Dorsey lo nombró jefe de producto en 2018, Beykpour ya llevaba varios años a las órdenes del director ejecutivo, pero aún tenía la mentalidad de un emprendedor. Había crecido en la zona de la bahía de San Francisco, se había graduado en Stanford y buscaba ideas nuevas y más grandilocuentes; no había «vacas sagradas» en Twitter que no pudieran cambiarse o reinventarse, le decía a la gente. Twitter enseguida empezó a experimentar con más cambios de productos. A comienzos de 2019 introdujo una nueva función de cámara con la esperanza de que los usuarios tuiteasen más fotos y vídeos.<sup>33</sup> También desplegó una aplicación independiente, llamada «twtrr», específicamente para que la gente pudiera probar nuevas funciones a medida que la empresa las testaba.<sup>34</sup>

Otra gran idea la propuso Mo Al Adham, un gestor de producto del equipo de vídeo que se acercó a Beykpour preocupado por las cifras de usuarios de Twitter. Aunque iba en aumento el número de personas que entraban en su cuenta día tras día, el porcentaje de personas que publicaban tuits «originales» estaba reduciéndose. Por varias razones, ahora daba miedo tuitear. Existía siempre la posibilidad de que publicases algo y te atacaran por ello, o que publicases algo de lo que años después te arrepentirías, o que publicases algo y que nadie llegase siquiera a



verlo. En consecuencia, muchos usuarios dejaban tuits en la carpeta de «borradores», es decir, que redactaban el mensaje pero nunca le daban al botón de publicar y, en cambio, lo guardaban para otro día que por lo general nunca llegaba.

Una solución a ese problema era la caducidad: asegurarse de que las publicaciones no iban a durar para siempre. La desaparición de las publicaciones ya era una característica de lo más popular en otras redes sociales como Snapchat o Instagram, que disponían de Stories para que los usuarios publicaran fotos y vídeos con una caducidad de veinticuatro horas. Al Adham también quería crear algo con fecha de caducidad con la esperanza de evitar la «permanencia» que conllevaba hacer un tuit. Su idea se llamó Scribbles [Garabatos]. Se parecía a las Stories en el sentido de que las publicaciones desaparecían al cabo de veinticuatro horas, pero en general Scribbles era para mensajes de texto y no para fotos y vídeos. La gente podía utilizar varias tipografías y colores e incluso «copublicar» con otro usuario para hacerlo más interactivo. A Dorsey y Beykpour les gustó la idea, y a comienzos de 2019 Al Adham ya tenía luz verde para empezar a desarrollar algo que Twitter pudiera poner a prueba en el mundo real.

Ese mismo año, Beykpour supervisó otra gran modificación de producto. Uno de los motivos por los que Twitter era tan complicado de usar era que elaborar una lista de seguidores era lento y laborioso. Supongamos que alguien se abría una cuenta en Twitter para seguir las noticias de su equipo deportivo favorito. Para recibir todas esas noticias, ese usuario debería encontrar de forma manual a los jugadores, entrenadores y periodistas que cubrían la información del equipo y seguirlos uno por uno. A finales de 2019, Twitter empezó a dejar que la gente siguiera «temas», entre los que había equipos deportivos, grupos de música y famosos, para facilitar todo ese proceso. Si alguien seguía, pongamos por caso, a los Seattle Seahawks, Twitter utilizaba algoritmos informáticos para encontrar tuits relevantes sobre el equipo y mostrarlos en la cronología de esa persona. «La conversación vendrá a ti»,<sup>35</sup> escribió Twitter en una entrada de su blog.

Por lo menos Beykpour intentaba algo distinto: estaba, en efecto, creando nuevos productos.

El martes 23 de abril de 2019, el presidente Donald Trump se despertó e hizo lo que a menudo hacía por la mañana: se quejó en Twitter. Llamó al *New York Times* «enemigo del pueblo», señaló cómo los «¡demócratas de izquierda radical [...] se han vuelto locos del todo!» y describió a Joe Scarborough, de la cadena MSNBC, como un hombre «enfadado, tonto y enfermo». Luego Trump dirigió su atención a Twitter, donde se quejó de que la plataforma era «muy discriminatoria» y acusó a la empresa de eliminar a algunos de sus seguidores. Su número de seguidores, que en ese entonces era de unos 60 millones, sería «mucho más alto que eso si Twitter no jugara a sus juegos políticos», escribió el presidente. «No me sorprende que el Congreso quiera intervenir; y debería hacerlo. ¡Debe haber más empresas, y más justas, para difundir el MENSAJE!»

Las quejas de Trump sobre Twitter ya no eran algo inhabitual, pero esos tuits en concreto llegaron en el momento oportuno. Unas horas después de que Trump los publicase, Jack Dorsey estaba en el Despacho Oval. Trump había invitado a Dorsey a hacerle una visita por mediación de Dan Scavino, su asesor y jefe de redes sociales, y el director ejecutivo de Twitter llegó con un pequeño séquito, formado por Vijaya Gadde, directora de asuntos jurídicos, y Colin Crowell, vicepresidente de políticas públicas internacionales de Twitter.

Teniendo en cuenta la hostilidad que mostraba Trump en Twitter todos los días, se mostró inesperadamente simpático en persona. Dorsey se había reunido con varios mandatarios internacionales a lo largo de los años y por lo general ignoraban a los colaboradores que le acompañaban. Pero ese no fue el caso de Trump, que estrechó la mano a todo el mundo y puso varias sillas para que los miembros del grupo pudieran sentarse juntos alrededor de su escritorio. Entonces Trump fue al grano. Estaba molesto por el número de seguidores. Al presidente le preocupaba

que Twitter estuviera manipulando adrede su cantidad de seguidores, ya sea limitándolos o eliminándolos a propósito.<sup>36</sup> Trump dijo que había oído que otros políticos republicanos tenían la misma preocupación.

Dorsey le aseguró que ese no era el caso y que Twitter a menudo eliminaba cuentas de *spam* en grandes tandas, lo cual podía afectar a los usuarios que tenían millones de seguidores. También le habló a Trump de la importancia de mantener un diálogo civilizado y saludable en Twitter. Las cuentas de perfiles destacados, como la de Trump, tenían un impacto en cómo las otras personas tuiteaban, añadió. Hacia el final de la reunión, entró el vicepresidente Mike Pence a saludar a los invitados y Trump se lo presentó a Dorsey. El presidente pareció impresionado de que Dorsey fuera un emprendedor que había creado dos empresas. Esa tarde, Trump publicó una foto de la reunión en su cuenta de Twitter. «Gran reunión esta tarde —escribió—. Se han debatido muchos temas acerca de su plataforma y del mundo de las redes sociales en general. ¡Espero que podamos mantener un diálogo abierto!»<sup>37</sup>

La tregua con Twitter duró once días. «Las redes sociales y los medios de noticias falsas, junto con su socio, el Partido Demócrata, no tienen ni idea de los problemas que se están generando», publicó Trump el 4 de mayo después de que Twitter suspendiera la cuenta del actor James Woods por publicar una etiqueta violenta. «¡MUY INJUSTO!»<sup>38</sup>

Jack Dorsey viajó mucho durante el verano y el otoño de 2019. En junio estuvo en París visitando al presidente francés, Emmanuel Macron, y luego asistió a la Semana de la Moda de París, donde se sentó en la primera fila en el desfile de uno de sus diseñadores favoritos, Rick Owens, a quien admiraba muchísimo y cuyas creaciones a veces llevaba.<sup>39</sup> Visitó el monumento en recuerdo de Michael Brown en su estado natal de Misuri, que recordaba al hombre cuya muerte había dado lugar a las marchas que se organizaron en Ferguson años antes, y voló hasta Nueva Zelanda

para reunirse con la primera ministra Jacinda Ardern. Los dos hablaron sobre la eliminación de contenido terrorista de las redes sociales después de una matanza mortal en dos mezquitas de Christchurch que se había retransmitido en directo por Facebook y más adelante había vuelto a publicarse en Twitter ese mismo año.<sup>40</sup>

A mediados de septiembre, Dorsey llevó a los directivos del Staff a la región de Big Sur para participar en un retiro de ejecutivos junto a la costa de California, donde él tenía una casa que daba al océano Pacífico. Los miembros del Staff habían asistido a algunos de esos retiros a lo largo de los años, que habían tenido lugar en otros sitios, como el parque nacional Árboles de Josué. En un anterior retiro, a comienzos de 2018, Dorsey había invitado a Ray Dalio a dar una charla al grupo. Dalio era el multimillonario fundador de Bridgewater Associates, uno de los fondos de inversión libre más grandes del mundo. También era el autor de un libro titulado *Principios*, éxito de ventas del *New York Times* sobre dirección empresarial que contenía varias filosofías inspiradoras, como el concepto de la «transparencia radical», que encajaba a la perfección con las ideas de Dorsey. Dalio intentó convencer a los directivos de Twitter de que adoptasen el Dot Collector, un programa informático para clasificar a tus compañeros de trabajo en tiempo real durante las reuniones. Parecía a la vez ridículo e innecesario, y el grupo desestimó la idea alegremente.

En septiembre de 2019, no obstante, el equipo que estaba en Big Sur tenía otras cosas que discutir. El Staff de Twitter había desarrollado una relación cada vez más cercana a lo largo de los años, en parte gracias a retiros previos como aquel, pero también porque el estilo de dirección de Dorsey había creado un grupo muy unido. Los esfuerzos de Dorsey por alcanzar consensos y su tendencia a implicar a todo el grupo en decisiones directivas importantes hacía que el Staff trabajase codo con codo en todo tipo de problemas de Twitter. La estrategia era aún más perceptible gracias al estilo no intervencionista de Dorsey y al hecho de que seguía dirigiendo Square. El grupo tenía peleas y desacuerdos, pero, cuando Twitter pasaba por un drama, lo que sucedía a

menudo, el grupo pasaba el drama unido. Algunos empleados de Twitter pensaban que el Staff a veces operaba más como una familia que como un equipo ejecutivo, lo cual era positivo para la moral y la cultura, pero no era la mejor forma de conseguir que los proyectos salieran adelante o de hacer rendir cuentas a sus integrantes.

Esas limitaciones formaron parte del debate principal en Big Sur. El Staff dedicó tiempo a identificar qué ejecutivos eran responsables de qué decisiones de la compañía, un ejercicio que parecía relativamente elemental para una empresa del tamaño de Twitter, pero que no se había establecido del todo y que solía ralentizar el funcionamiento. Otras partes del retiro de varios días fueron más divertidas. Los miembros del grupo meditaban juntos y cenaban en el local cercano Big Sur Bakery. Otra noche, el Staff cenó en la casa sentado en el suelo y Dorsey invitó a varios músicos para que tocasen tambores africanos en la terraza, lo que desembocó en muchas copas y mucho bailoteo mientras el sol se ponía poco a poco en el horizonte. Cuando todo el mundo se fue a su casa, reinaba el optimismo de que la nueva claridad de Twitter permitiría que la compañía actuase con mayor rapidez.

En noviembre, más o menos por el cumpleaños de Dorsey —cumplía cuarenta y tres—, el director ejecutivo participó en otro retiro de diez días, esta vez en Sudáfrica. Visto desde fuera, el momento no era ideal. Twitter acababa de presentar un informe de resultados decepcionante que hizo caer el precio de sus acciones más de un 20 % en un solo día. Un error en la tecnología publicitaria de la compañía había afectado a los ingresos de forma significativa y, peor aún, la empresa decía que los problemas seguirían afectando a los ingresos durante el trimestre de las vacaciones, que siempre era el mejor para Twitter.<sup>41</sup> Dorsey también acababa de anunciar por sorpresa que Twitter iba a dejar de vender anuncios políticos. Existían buenos motivos para hacerlo. El desastre de las elecciones de 2016, en el que se produjo la catástrofe de la campaña #CrookedHillary, seguía atormentando a Twitter y a otras empresas de redes sociales. El presidente Trump publicaba desinformación en internet de forma habitual, lo que

añadía presión a Twitter para verificar sus publicaciones. Verificar sus anuncios políticos sería sin duda una pesadilla. Dorsey pensó que era más fácil eliminar por completo la publicidad política antes de que empezara el ciclo político de las elecciones estadounidenses de 2020. La mala noticia para Twitter era que esa decisión significaba dejar de ingresar millones de dólares. Las acciones de Twitter cayeron un 4 % al publicarse esa noticia.<sup>42</sup>

A Dorsey no le preocupaba esa negatividad creciente. Algunas semanas después del pésimo informe de resultados, tomó un avión en dirección a África para pasarse buena parte de noviembre de gira por el continente. Estaba allí sobre todo para escuchar. El África subsahariana tenía una población de más de 1.000 millones de personas, lo que equivalía a Estados Unidos y Europa juntos, y muchos lugares del continente aún estaban acercando a sus ciudadanos a internet por primera vez.<sup>43</sup> Dorsey entendía el potencial, tanto para poder recibir comentarios de posibles clientes de Twitter y Square, como para reunirse con emprendedores a fin de comprender mejor el sector tecnológico africano.

Dorsey empezó el viaje en Nigeria, donde se reunió con varios ejecutivos de Twitter que le acompañaron durante una semana; entre ellos estaba Beykpour, el jefe de producto; Mike Montano, el jefe de ingeniería; Parag Agrawal, el director de tecnología; y TJ Adeshola, jefe de colaboraciones deportivas. La jefa del equipo de Dorsey, Sierra Lord, también participaba en el viaje y había organizado la mayor parte del itinerario. El grupo estaba allí para reunirse con emprendedores locales, pero también para explorar Nigeria como posible ubicación para abrir unas nuevas oficinas en el continente. Mantuvieron una reunión con Ngozi Okonjo-Iweala, exministra de Finanzas de Nigeria y miembro del consejo de administración de Twitter,<sup>44</sup> y hablaron con estudiantes de la Universidad Africana de Ciencia y Tecnología en Abuya. En uno de los actos, Beykpour se quedó tan impresionado por un emprendedor del público que le ofreció un trabajo en Twitter allí mismo y la empresa terminó contratándole como externo. Tras algunos días, el grupo voló a Ghana y visitó el castillo de Cape Coast, un antiguo fuerte británico que se había utilizado para

retener a prisioneros africanos antes de enviarlos como esclavos unos doscientos años atrás. Entonces Dorsey dejó a sus compañeros de Twitter y se fue en avión a Sudáfrica para participar en el retiro de silencio de diez días; después continuó el viaje solo hasta Etiopía para seguir escuchando.

El viaje fue significativo por varios motivos. Durante las primeras etapas de la gira con el equipo ejecutivo de Twitter, el grupo debatió mucho sobre la idea de Dorsey de crear un protocolo para una red social descentralizada, que se llamaría Bluesky y que no sería propiedad de una empresa ni estaría controlada por ella. Twitter anunció sus planes de financiar a un pequeño grupo independiente que empezaría a desarrollar Bluesky tan solo unas semanas después de que Dorsey regresara de África, y Agrawal, que había participado en el viaje, terminó encabezando la iniciativa a nivel interno.<sup>45</sup> Pero Dorsey también se marchó de África valorando más el bitcoín. Esa criptomoneda ya tenía una década de historia, pero seguía estando en manos sobre todo de entusiastas de la tecnología y especuladores. Dorsey había sido fan del bitcoín desde mucho antes de su viaje y había ido implementando la moneda en los productos de Square durante años, pero en África se reunió con varios emprendedores que creían que el bitcoín era una solución a muchos de los problemas bancarios del continente. El principal atractivo era que la moneda digital no la acuñaba ni controlaba un banco o país concretos. «Si quieres ver de primera mano por qué es práctico y necesario, vente una temporada a África —dijo Dorsey acerca del bitcoín unos meses después—. Pasa un tiempo en un país y una nación cuyos ciudadanos tienen que estar constantemente pendientes de lo que intenta hacerles su gobierno, de cómo su gobierno intenta venderlos, de cuánto control tiene su gobierno sobre ellos mediante el instrumento de la moneda.»<sup>46</sup> El viaje encendió una llama dentro de Dorsey, quien se fue a casa más entusiasmado que nunca por las criptomonedas y la tecnología de la cadena de bloques, que poca gente en Estados Unidos entendía y valoraba.

Hacia finales de noviembre, mientras Dorsey esperaba para despegar en el Aeropuerto Internacional de Bole, en Adís Abeba, en

Etiopía, sacó el móvil y publicó un tuit en el que valoraba ese mes de aventura. «Es triste marcharse de este continente... por ahora — escribí—. África va a definir el futuro (¡sobre todo el del bitcón!). Aún no estoy seguro de dónde, pero voy a vivir aquí entre 3 y 6 meses a mediados de 2020. Agradecido por haber podido experimentar una pequeña parte.»<sup>47</sup>

Este frívolo tuit provocó una explosión en San Francisco. Dorsey ya estaba dirigiendo dos empresas a la vez, y a los empleados los sorprendió enterarse de que, además, su director ejecutivo tenía pensado vivir a casi 13.000 kilómetros de distancia durante medio año. Ellos no fueron los únicos a quienes cogió desprevenidos esa noticia. El consejo de administración de Twitter no tenía ni idea del plan de su director ejecutivo de vivir en África y a muchos consejeros no les gustó enterarse a través del perfil de Twitter de Dorsey. A los accionistas de la compañía también los sorprendió y desagradó. Dorsey subió a su avión para volver a casa sin darse cuenta de que acababa de publicar uno de los tuits más trascendentales de su vida.



## #OneTeam, Parte II

Jack Dorsey parecía un músico callejero de Times Square cuando en enero de 2020 salió al escenario del centro de convenciones George R. Brown en el núcleo urbano de Houston. Llevaba un casco blanco de astronauta, unos pantalones plateados relucientes y unas botas blancas de plataforma que quedaban un poco eclipsadas por su abrigo de esquí blanco, acolchado y que le llegaba hasta las rodillas. El atuendo hacía alusión al hogar de la NASA, y Dorsey se dio la vuelta para enseñar un gran mensaje en letras negras que llevaba escrito en la parte trasera de su abrigo: #OneTeam.

Aunque habían transcurrido solo dieciocho meses desde que Twitter había celebrado su primer retiro para toda la compañía en San Francisco, el evento había sido un éxito tan descomunal, tanto para la contratación de empleados como para su retención, que los ejecutivos de Twitter enseguida planificaron otro. Al igual que la última vez, Twitter transportó en avión a la empresa entera — ahora formada por 4.800 empleados— a Houston para celebrar un evento de tres días. Los empleados participaron en sesiones en las que se describieron las prioridades y objetivos de Twitter, y una mañana todo el mundo dedicó varias horas a hacer voluntariado por Houston. El programa también estaba repleto de sesiones de canto, baile y confeti, y Bruce Falck volvió a hacer *breakdance*. Los padres de Dorsey también acudieron de nuevo y, para consternación de muchos, hubo más meditación.

Como dice el refrán, en Texas todo es más grande. Si el #OneTeam de San Francisco pareció un campamento de verano, el #OneTeam de Houston fueron unas vacaciones en toda regla.

Hubo fiestas todas las noches con comida gratis, bebidas gratis y mucho entretenimiento. Twitter alquiló el Centro Espacial de la NASA para el acto de apertura del retiro y anunció la fiesta en un vídeo grabado por tres astronautas flotando dentro de la Estación Espacial Internacional.<sup>1</sup>La compañía organizó una fiesta de barrio gigante en la segunda noche, en la que los empleados podían ir de un restaurante a otro, escuchar música en directo y montarse en una noria. Para la tercera y última noche, Twitter alquiló el Minute Maid Park, el estadio de los Houston Astros, equipo de la liga estadounidense de béisbol (MLB, por sus siglas en inglés). Al igual que en el primer #OneTeam, hubo una competición de *playback* y, a diferencia del primer #OneTeam, también hubo un espectáculo de fuegos artificiales. En la última mañana, un grupo tocó la canción «Africa», de Toto, quizás una alusión irónica al polémico tuit que había hecho Dorsey unos meses antes.

Estas fiestas opulentas y caras no eran infrecuentes entre las compañías tecnológicas de Silicon Valley. Varios meses antes del evento de Twitter, Apple contrató a Lady Gaga para que actuase en un concierto privado para los empleados en sus oficinas de Cupertino, en California.<sup>2</sup>Facebook tenía un largo historial de opulentas fiestas corporativas, una de las cuales había tenido lugar dentro del estadio de los San Francisco Giants y otra, inspirada en un paraíso invernal, en el Palacio de Bellas Artes de San Francisco en la que actuó un escultor de hielo con una sierra mecánica.<sup>3</sup>En algunos aspectos, Twitter sencillamente imitaba a sus vecinos, ya que los empleados tecnológicos esperaban esa clase de ventajas al buscar un trabajo. No obstante, a diferencia de Apple y Facebook, el negocio de Twitter no era una máquina de fabricar billetes, y el #OneTeam de Houston costó más de 30 millones de dólares. Algunos trabajadores plantearon si un retiro empresarial tan caro tenía sentido solo dieciocho meses después del último. Bueno, hasta que llegaron allí.

Los ejecutivos se pasaron la semana hablando sobre el proyecto de Dorsey para Twitter y el impacto de la plataforma en el mundo. Durante el retiro, Dorsey tuvo un momento muy Dorsey cuando encima del escenario se sentó en una silla blanca y de

respaldo alto, orientada de modo que daba la espalda a toda la compañía, y mantuvo una conversación sobre el rol de Twitter en el mundo con un gran círculo irisado que se había proyectado en la gran pantalla. Fue como si estuviera hablando con Dios. («¿Estamos todos experimentando los efectos secundarios en diferido del zumo salado?»,<sup>4</sup>bromeó un empleado en Twitter.) Durante la semana, la compañía intentó recordar a los trabajadores por qué trabajar en Twitter era tan importante invitando a conferenciantes a hablar sobre cómo la plataforma había afectado a su vida. El alcalde de Houston, Sylvester Turner, habló sobre el rol de Twitter para ayudar a las organizaciones de rescate después del huracán Harvey. Obiageli «Oby» Ezekwesili, exministra nigeriana que unos años antes había sido preseleccionada para el Premio Nobel de la Paz, habló sobre cómo la campaña #BringBackOurGirls había utilizado Twitter para concienciar acerca del secuestro, en 2014, de cientos de niñas nigerianas por parte de la organización terrorista islamista Boko Haram.<sup>5</sup>

Si en el primer #OneTeam las estrellas habían sido sobre todo el equipo ejecutivo de Twitter, en 2020 los sustituyeron famosos de verdad. Dieron una charla a personalidades como la actriz británica Jameela Jamil o la gimnasta y medallista de oro olímpica Simone Biles.

Las dos mayores estrellas de la semana se guardaron para la última noche. Chrissy Teigen, la supermodelo y autora de libros de cocina que tuiteaba religiosamente, recibió una ovación cerrada al subir al escenario mientras sonaba de fondo «Hail to the Chief». Su cargo, que apareció proyectado en la gran pantalla, decía simplemente «alcaldesa de Twitter». Teigen no decepcionó, y preguntó a Dorsey si se bebía su propio pis; y luego dijo de broma que, de haber sabido que Dorsey llegaría a ser tan rico, habría intentado salir con él años antes. En un momento dado, Twitter puso en la pantalla uno de los tuits de Teigen. La modelo era una seguidora vehemente del Partido Demócrata y una adversaria aún más vociferante de Trump. Unos meses antes, Trump había hecho un tuit sobre ella, en el que se había referido a Teigen como la «maleducada esposa» de John Legend sin incluir su

nombre.<sup>6</sup>Teigen le respondió: «lol what a pussy ass bitch. tagged everyone but me. an honor, mister president» [ja, ja, qué miedica. ha etiquetado a todo el mundo menos a mí. un honor, señor presidente].<sup>7</sup>En privado, la Casa Blanca se había puesto en contacto con Twitter para pedir a la compañía que eliminase el tuit, pero Twitter no lo hizo.<sup>8</sup>Cuando el tuit apareció en la pantalla delante de toda la compañía, la muchedumbre enloqueció.

Solo una persona disputó a Teigen el título de mejor entrevistada de la semana: Elon Musk. Cumpliendo su palabra, Dorsey había invitado a Musk de nuevo para que hablase con los empleados, y el director ejecutivo de Twitter subió al escenario delante de la empresa y llamó a Musk por FaceTime desde su iPad. Musk atendió la llamada desde su despacho; llevaba una camiseta que decía «Occupy Mars» [Ocupar Marte] y su rostro apareció proyectado en la pantalla mientras los empleados aplaudían con gran entusiasmo.

Musk ya era uno de los usuarios más populares y controvertidos de Twitter. En enero de 2020, tenía más de 30 millones de seguidores y a menudo sus tuits le metían en problemas. En 2018, un submarinista británico lo demandó por llamarle «pedófilo» en Twitter;<sup>9</sup>el hombre había criticado el plan que había propuesto Musk para salvar a un equipo de fútbol tailandés que estaba atrapado en una cueva usando un minisubmarino. Ese mismo año, Musk tuvo que renunciar a su cargo de presidente del consejo de administración de Tesla como parte de un acuerdo con la Comisión de Valores y Bolsa (SEC, por sus siglas en inglés) después de tuitear que tenía dinero suficiente para que Tesla dejase de ser una sociedad cotizada. No tenía ese dinero, y la SEC le demandó afirmando que Musk hizo «declaraciones falsas y engañosas» a propósito que terminaron afectando a las acciones de Tesla.<sup>10</sup>

Ninguno de esos problemas parecía importar a Dorsey, que solía referirse a Musk como su usuario de Twitter favorito. «Elon Musk es increíble —comentó Dorsey poco después de que Musk participase en el encuentro #OneTeam—. Cruza muchos límites en nuestra plataforma y creo que lo hace de una forma que nos

permite a todos aprender y ver y comprender.»<sup>11</sup>

En la llamada de FaceTime, enfrente de toda la compañía, Dorsey pidió consejo a Musk para mejorar Twitter. «¿Havnos algunos comentarios o críticas directas —dijo Dorsey—. ¿Qué no estamos haciendo lo bastante bien? ¿Qué podríamos hacer mejor? Y ¿cuáles son tus esperanzas pensando en nuestro potencial como plataforma?»

Antes de que Musk pudiera contestar, Dorsey simplificó la pregunta. «Si dirigieras Twitter (por cierto, ¿quieres dirigir Twitter?), ¿qué harías?»

Musk no dudó. «Creo que sería útil diferenciar entre usuarios reales y [bots]», respondió, admitiendo que él no siempre sabía distinguir con quién estaba interactuando en Twitter. «¿Se trata de una persona real o es una red de bots o una especie de ejércitos de troles? —añadió—. A veces puede ser muy difícil de [distinguir]: ¿qué es opinión pública real y qué no?»

Con decenas de millones de seguidores, era una cuestión razonable para Musk, aunque la mayor parte de los usuarios de Twitter nunca tuvieran que lidiar con legiones de bots ni troles anónimos. Musk, no obstante, no era un usuario corriente de Twitter y en la plataforma a menudo lo troleaban vendedores al descubierto de Tesla, lo cual le molestaba mucho.<sup>12</sup> Dijo a los empleados de Twitter que solucionar los problemas de los bots conduciría a un mayor crecimiento para toda la compañía. «Cuanto más crean los usuarios que quien habla son personas de verdad, más se acercarán a la plataforma —sugirió—. Cuanto más crean que no son más que grupos varios que llevan a cabo una guerra psicológica, más se alejarán.»

La conversación fue breve, pero los empleados de Twitter se acordarían durante años. Cuando llegó el momento de despedirse, los trabajadores aplaudieron y Dorsey se explayó en su agradecimiento a Musk.

«Elon, te agradecemos mucho todo lo que estás haciendo ante el cambio climático y al tratar de superar los límites de la exploración y el potencial humano —dijo Dorsey—. Así que muchísimas gracias, y gracias por utilizarnos. Te queremos.»<sup>13</sup>

## Elliott

Omid Kordestani estaba esquiando con sus hijos en Montana cuando recibió la primera llamada de un número desconocido con prefijo de la ciudad de Nueva York. Era finales de febrero de 2020, y el presidente ejecutivo de Twitter estaba disfrutando de los últimos días de una semana de vacaciones en el Yellowstone Club, una exclusivísima estación de esquí privada. En la lista de invitados del club estaban supuestamente miembros como Bill Gates, Justin Timberlake y Tom Brady.<sup>1</sup> Desde luego aquella misteriosa persona que llamaba podía esperar. Pero entonces el teléfono sonó de nuevo. Y otra vez más.

Cuando por fin Kordestani atendió la llamada, le saludó Jesse Cohn, el director gerente de Elliott Management. Kordestani no conocía a Cohn, pero sin duda sabía qué era Elliott: podría decirse que era la empresa de inversión activista más peligrosa del mundo. Era famosa por adquirir una participación elevada de una compañía y luego usar su posición como gran accionista para forzar cambios rápidos en la empresa.

Cohn informó con educación a Kordestani de que ahora Elliott era uno de los accionistas principales de Twitter. También le dijo que había mandado al presidente de Twitter una carta resumiendo varios problemas que veía su empresa en las operaciones de Twitter y quería agendar una reunión para debatir sobre algunos cambios que Elliott quería hacer. Además, le pedía a Kordestani que, por favor, leyera la carta y se pusiera en contacto con él lo antes posible.

Fin de las vacaciones.

La carta que exponía las preocupaciones y exigencias de

Elliott iba dirigida técnicamente al consejo de administración de la compañía, pero también podría haber ido dirigida a Dorsey en persona. Contenía varias quejas; por ejemplo, que las acciones de Twitter estaban infravaloradas y que la compañía no estaba rindiendo. La firma dijo que tenía la intención de nombrar a cuatro nuevos consejeros en la próxima reunión anual de Twitter. Y, más importante aún, a Elliott no le gustaba que Dorsey tuviera dos trabajos; la empresa estaba convencida de que Twitter necesitaba un director ejecutivo a jornada completa.

La carta era una primera salva habitual en un inversor activista. En Twitter, no obstante, cayó como una granada de mano con una formulación profesional. Elliott abrió una línea de comunicación para intentar negociar cambios y Twitter no tenía otra opción que cooperar. El consejo de administración de la compañía y sus altos directivos sabían que, con la considerable participación de Elliott en Twitter y con su sólida reputación, la firma tenía opciones de verdad de obtener suficientes sillas en el consejo o de recabar apoyos de otros inversores para forzar a Dorsey a dejar el cargo. Ignorar a Elliott sin más, o esperar que la empresa terminase largándose, no era una opción.

Desde fuera, la llegada de unos inversores activistas a las puertas de Twitter en febrero de 2020 fue un tanto sorprendente. El negocio de Twitter llevaba años siendo irregular, oscilando entre señales de fatalidad y de optimismo. Sin embargo, en ese momento abundaba lo segundo. La borrachera emocional del #OneTeam de Houston aún se percibía en la compañía y Twitter cosechaba los beneficios que suelen derivarse de un retiro que engloba a una empresa al completo, como una mayor retención de empleados y una moral más alta.

Los datos financieros de Twitter tampoco eran terribles. Solo algunas semanas antes, a comienzos de febrero, la compañía obtuvo unos ingresos mejores de lo que nadie esperaba y las acciones ascendieron un 15 % en un solo día. Dorsey y el director financiero, Ned Segal, dijeron a los inversores que Twitter preveía incrementar el gasto un 20 % en 2020, y una buena parte de ese incremento estaba reservado para contrataciones.<sup>2</sup> Además, Twitter

iba ganando más usuarios y la compañía generaba beneficios. En comparación con tres años antes, cuando Twitter redujo costes y despidió a cientos de empleados tras su venta fallida a Disney, *parecía* que las cosas iban bien.

Aun así, a nivel interno algunos ejecutivos de Twitter llevaban meses preparándose para que alguien como Elliott se presentase a la puerta. Oculta bajo el informe de resultados positivo de Twitter, se escondía una realidad más preocupante: los gastos estaban creciendo mucho más deprisa que los ingresos. Si bien la compañía prometía un crecimiento del gasto de un 20 % para 2020, el año anterior los ingresos habían aumentado menos de un 14 %, una señal que alertaba de que los beneficios tal vez no serían sostenibles.

El tuit de Dorsey sobre vivir en África durante seis meses también había provocado un gran quebradero de cabeza al equipo directivo de Twitter y a su consejo de administración. Dorsey aún tenía dos cargos, y el tuit planteó muchas dudas sobre su compromiso con ser director ejecutivo. A algunos inversores ya les preocupaba que la dedicación de Dorsey a media jornada estuviera frenando a Twitter. Y ahora quería pasarse la mitad del año en la otra punta del mundo, en un lugar a veinticuatro horas en avión y con una diferencia horaria de once horas con respecto a la sede central de Twitter en San Francisco.

Dorsey, Segal y Kordestani dedicaron las semanas posteriores a ese tuit a hacer control de daños, reuniéndose con varios de los principales inversores de la compañía que querían expresar sus preocupaciones. Algunos estaban furibundos porque de forma inesperada Dorsey se plantease trasladarse al otro extremo del planeta. El frívolo tuit de Dorsey no era lo que motivaba a Elliott a hacer una inversión, pero desde luego contribuía a justificar su iniciativa ahora que de repente el público en general cuestionaba la decisión de Dorsey de compatibilizar dos cargos.

El manual del activista es sencillo: los inversores, a menudo un gran fondo de inversión libre o un fondo de inversión privada, buscan compañías infravaloradas y luego invierten con fuerza en ellas para adquirir poder de votación. Ese poder les permite forzar



cambios en la empresa. A veces eso incluye echar al director ejecutivo o alterar la composición del consejo de administración. Todo ese proceso suele ser breve, de algunos años a lo sumo. Si las cosas van bien, esos cambios pueden conducir a un rápido incremento del precio de las acciones de la compañía; y en una buena recompensa pecuniaria para Elliott.

Que los inversores activistas acabarían fijándose en Twitter había sido una conclusión obvia durante años, sin duda mucho antes de que Dorsey visitase África. Twitter había sido considerada una empresa infravalorada durante la mayor parte de su vida como sociedad cotizada. Facebook, fundada solo dos años antes que Twitter y que operaba a partir del mismo modelo de negocio basado en la publicidad, obtuvo en 2019 unos ingresos más de veinte veces superiores a los de Twitter. Su base de usuarios era once veces superior a la de Twitter, y eso sin contar Instagram o WhatsApp. Muchos inversores veían esa discrepancia y llegaban a la conclusión de que Twitter sencillamente estaba mal gestionado.

Además de eso, la estructura empresarial de Twitter hacía que la compañía fuera un objetivo más fácil que la mayoría. Twitter solo tenía una clase de acciones, las que se conocen como «acciones ordinarias», que cualquier persona normal podía comprar con una cuenta de corretaje. Rivales como Facebook y Snapchat también tenían acciones ordinarias, pero además esas empresas tenían clases especiales de acciones conocidas como acciones de «supervoto», que estaban reservadas a los fundadores e inversores iniciales. En Facebook, las acciones de supervoto, propiedad de tan solo unas pocas personas, daban derecho a diez votos por acción en lugar del voto estándar por acción asociado a las acciones ordinarias, una estructura que permitía a su director ejecutivo, Mark Zuckerberg, controlar el 58 % del poder de votación de Facebook con solo el 13 % del total de las acciones.<sup>3</sup> En buena medida, Zuckerberg podía dirigir su negocio como le apeteciera sin temor a que un inversor externo intentara presionarlo para que dejase el cargo.

Pero ese no era el caso de Twitter, donde cada acción daba derecho a un solo voto con independencia de a quién perteneciera.

Eso significaba que cualquier persona con dinero suficiente podía comprar una participación considerable de la compañía sin que los gerentes de Twitter, sus fundadores o su consejo de administración pudieran hacer nada al respecto.

Unos días después de la llegada de la carta, el consejo de administración de Twitter —personas como Kordestani, el ejecutivo de Salesforce Bret Taylor y la empresaria y filántropa británica Martha Lane Fox— se reunió para cenar en una sala de la sede central de la compañía en San Francisco. El consejo estaba en la ciudad para participar en una reunión trimestral que ya estaba programada, pero esa noche, mientras los asistentes cenaban comida que habían pedido, en las oficinas de Twitter no se hablaba de otra cosa que de Elliott. ¿Cuáles eran las opciones de Twitter? ¿Había alguna posibilidad de impedir la iniciativa de Elliott? A la firma y a su fundador, Paul Singer, se les conocía por su actitud despiadada y comprometida. Singer era famoso por haber ganado una batalla judicial con el gobierno argentino que se alargó quince años por un acuerdo de inversión; incluso intentó hacerse con un buque de la Armada argentina de más de 100 metros de eslora como garantía mientras estaba en un puerto en Ghana.<sup>4</sup> Después de que Elliott consiguiera una participación en Athenahealth en mayo de 2017, su entonces director ejecutivo, Jonathan Bush, primo del presidente George W. Bush, cuenta que investigó a Elliott para entender mejor a qué se enfrentaba. La experiencia fue algo parecido a «buscar información en Google sobre algo que te ha salido en el brazo y ver que dice: “Vas a morir”»,<sup>5</sup> dijo en declaraciones al *New Yorker*.

Twitter y Dorsey tenían un problema. Cuando todo el mundo se fue a su casa esa noche, el consenso general era que Elliott era quien llevaba la iniciativa y que lo más probable era que contase con un apoyo notable de otros accionistas. Aun así, el consejo necesitaba más información. Más concretamente, necesitaba entender mejor hasta qué punto Elliott estaba decidida a echar a Dorsey de su cargo.

Una semana después de la recepción de la carta, representantes tanto de Twitter como de Elliott se encontraron por primera vez en una sala de reuniones de la terminal para jets privados que hay cerca del aeropuerto de San Francisco. Por parte de Twitter estaban Kordestani; Gregg Lemkau, el asesor bancario de Twitter procedente de Goldman Sachs, y el canadiense Patrick Pichette, un experimentado ejecutivo de finanzas que, antes de entrar en el consejo de administración de Twitter en 2017, había sido director financiero de Google durante siete años.

Por parte de Elliott estaban Marc Steinberg, un banquero de inversión formado en Harvard que trabajaba en Elliott desde 2015, y Cohn, de treinta y nueve años, socio gerente de la empresa, que dirigía el negocio activista de Elliott en Estados Unidos. Cuando Cohn se acercó a Twitter, ya era un personaje muy conocido en Silicon Valley. No solo llevaba casi quince años invirtiendo como activista —cerró su primer acuerdo con veintiséis años—, sino que eso se le daba muy bien.<sup>6</sup>Adquirió un piso de más de 550 metros cuadrados en Nueva York unos años antes por 30 millones de dólares, el cual, según el *Wall Street Journal*, contenía «un hogar revestido con losas de mármol redondeadas que se extendían hasta el techo y un despacho apto para el amo del universo».<sup>7</sup>Cohn acababa de hacer otras inversiones en eBay, SAP y AT&T. Si el consejo de administración de Twitter necesitaba un recordatorio de la pericia de Cohn, la inversión en eBay le había conferido una silla en el consejo de administración. Y el director ejecutivo de eBay había dimitido seis meses después.<sup>8</sup>

Las dos partes mantuvieron una primera reunión cordial. Cohn fue el que habló más por parte de Elliott y repitió muchas de las preocupaciones descritas en la carta. Twitter no operaba lo bastante bien, dijo, y la compañía tenía que hacer algunas modificaciones en su gobernanza empresarial.

El principal problema de Cohn, no obstante, era que Twitter necesitaba un director ejecutivo a jornada completa. Al término de los noventa minutos que duró la conversación, el equipo de Twitter tenía claro que el cargo de Dorsey estaba en grave peligro. Permitir a Dorsey tener dos cargos era fantástico para Jack Dorsey, pero no

era fantástico para Twitter, argumentó Cohn. Era como dejar que tu hijo de cinco años comiera dulces todo el día, añadió. El chiquillo estaría encantado, por supuesto, pero eso no te convierte en un buen padre. Cohn intentó que todos los presentes aceptasen el simple hecho de que la situación de Dorsey era un problema; y también quería que Twitter anunciara que abriría un proceso formal de búsqueda de un director ejecutivo para sustituir a Dorsey ya desde el próximo lunes.

Menos de treinta minutos después de terminar la reunión, cuando el avión privado de Elliott despegaba para volver a Nueva York, se filtró la noticia de la reunión a un periodista de Bloomberg.<sup>9</sup> Hasta entonces, el proceso se había mantenido a puerta cerrada y lejos de las miradas. Una vez que salió a la luz la inversión de Elliott, las especulaciones sobre el futuro de Dorsey generaron titulares en todas las publicaciones, desde el portal Deadline hasta el *New York Times*. «El cargo del director ejecutivo de Twitter, Jack Dorsey, en peligro, ya que un inversor activista obtiene una participación en la empresa», rezaba el titular de la NPR. Jim Cramer, de la CNBC, presentador del popular programa sobre Wall Street *Mad Money*, dijo que «lo mejor que [Dorsey] podía hacer para sus accionistas es sencillamente retirarse como director ejecutivo de Twitter y centrarse en dirigir Square a jornada completa; o al revés».<sup>10</sup>

Tras la reunión del viernes, los altos ejecutivos de Twitter y los miembros del consejo se pasaron buena parte del fin de semana al teléfono hablando sobre qué había que hacer. Para Dorsey, todas las opciones eran terribles. Dejar su cargo en Square estaba más que descartado. Si Twitter plantaba cara a Elliott, eso podría llevar a una guerra indirecta más adelante en la que el cargo de Dorsey como director ejecutivo podría estar en manos de una votación de los accionistas, una situación que generaría todo tipo de distracciones. Si de alguna forma Dorsey conseguía conservar su cargo tras todo aquello, sería solo porque Twitter habría destinado meses de tiempo, dinero y dedicación a combatir en su nombre. Si perdía la guerra indirecta, a Dorsey le echarían de un cargo que le encantaba. Si Twitter llegaba a un acuerdo con Elliott, quizás

dando a la empresa activista un par de sillas en el consejo y prometiendo otros cambios, Dorsey mantendría su cargo, pero Twitter tendría un consejo lleno de personas que lo querrían despedir.

Todas las alternativas eran malas.

A medida que avanzaba el fin de semana y se acumulaban las llamadas y videollamadas, Dorsey fue quedando abatido. Buena parte del debate se centraba en él personalmente. ¿Debía Dorsey tener solo un cargo? ¿Por qué Twitter no rendía lo suficiente? ¿Por qué Dorsey había publicado ese tuit? La sola idea de llegar a un acuerdo con Elliott parecía la admisión de una derrota. En un momento dado de ese fin de semana, un Dorsey exasperado incluso se ofreció voluntario para dejar el cargo si eso era lo mejor para la compañía.

Su estado de ánimo empezó a molestar a algunos de los miembros del consejo de administración y a varios altos ejecutivos de Twitter que estaban intentando ayudarlo. Dorsey siempre había sido suave en las formas e introvertido y, aunque nadie esperaba que pegara un grito o diera un puñetazo encima de la mesa, también preocupaba que no pareciera más comprometido a luchar por su propio cargo. En otro punto del fin de semana, Pichette transmitió un mensaje a Dorsey: si no estás comprometido al cien por cien con esta lucha, el consejo de administración no va a luchar por ti. Era una posición razonable, aunque fría, pero desde luego no era el apoyo rotundo que Dorsey buscaba. Años después, los compañeros de trabajo recordarían ese intercambio como una de las muchas grietas que aparecieron entre Dorsey y su consejo de administración.

Ya fueran las palabras duras de Pichette o el mero hecho de darse cuenta de que no quería dejar Twitter, Dorsey empezó a cambiar de opinión cuando terminaba el fin de semana. Al consejo también se le había ocurrido un plan a la desesperada: si iba a llegar a un acuerdo con Elliott y a ofrecer a Cohn una plaza en el consejo, quería traer a otro inversor para intentar que hubiera un poco de equilibrio.

El sábado por la tarde, el día posterior a la reunión en el

aeropuerto, Lemkau se puso en contacto con Egon Durban, el socio gerente y codirector ejecutivo de Silver Lake, una empresa de inversión privada muy conocida que había hecho varias inversiones de gran importancia, entre ellas en la tecnológica Dell, el portal de alquileres vacacionales Airbnb y el gigante tecnológico chino Alibaba. Durban estaba en la empresa desde su fundación, en 1999, y tenía una relación de amistad con Lemkau por los años compartidos negociando acuerdos en Wall Street. También conocía a Segal de su período universitario en Georgetown a principios de los noventa. Durban era muy respetado en los ambientes tecnológicos; se había ganado la reputación de ser un inversor respetuoso con los fundadores y parecía que intentaba mantener a los creadores de una empresa al mando cuando era posible.<sup>11</sup>Y, lo mejor de todo, conocía a Dorsey y le caía bien; los dos habían cenado juntos unos años antes cuando Durban estaba explorando la posibilidad de invertir en Twitter.

El equipo directivo de Twitter quería que Durban invirtiera y se uniera al consejo de administración. Como parte del acuerdo, Durban compraría un gran porcentaje de la deuda de Twitter, algo conocido como obligaciones convertibles sénior, que no vencerían hasta 2025. El objetivo era afianzar a Silver Lake como inversor de Twitter a largo plazo para contribuir a proteger a la compañía de la estrategia inversora a corto plazo de Elliott. El grupo también pensaba que colocar a Durban en el consejo dotaría el cargo de Dorsey de una mayor protección.

El domingo por la noche, tras una llamada con Dorsey, Durban se mostró dispuesto a invertir 1.000 millones de dólares.

El instinto de Twitter —según el cual Elliott contaría con un amplio apoyo entre los inversores— resultó acertado. El lunes, el precio de las acciones de la compañía aumentó casi un 8 %, una clara señal de que los inversores aceptaban que de repente uno de los inversores activistas más exitosos del mundo prestase atención a Twitter. Por lo visto, la idea de echar a Jack Dorsey parecía una buena idea.

En muchas empresas tecnológicas —también en Twitter—, muchos empleados obtenían una parte importante de su remuneración anual en forma de acciones. Por lo común, un incremento de un 8 % en el precio de las acciones de la compañía hubiera sido motivo de celebración. Pero ese no fue el caso de Twitter. Durante el fin de semana, los empleados leyeron la noticia de que un inversor activista del que muchos de ellos nunca habían oído hablar intentaba de repente sustituir a su director ejecutivo. Se levantaron el lunes por la mañana, abrieron su cuenta de Twitter y empezaron a hacer publicaciones diciendo lo mucho que les gustaba Dorsey. Los tuits eran efusivos, los típicos elogios repetitivos que se suelen oír en un brindis de una boda o un cumpleaños. O en un funeral. Los empleados publicaron todos usando la misma etiqueta #WeBackJack [#ApoyamosAJack].

«No digo esto tanto como debería..., pero @Jack es un líder especial. Es empático, es transparente, es decidido, tiene corazón... Es un *crack*»,<sup>12</sup> tuiteó TJ Adeshola, el jefe de colaboraciones deportivas, que había viajado con Dorsey a África.

«Muy orgullosa de trabajar en una compañía que lidera desde primera línea, que tiene una razón de ser y que valora a sus tuiteros por encima de todo —tuiteó Dalana Brand, una ejecutiva de recursos humanos que dirigía el equipo de diversidad e inclusión de Twitter—. Eso es un reflejo directo de los valores exhibidos por nuestro magnífico líder @jack, que es un modelo a seguir para todos nosotros.»<sup>13</sup>

Dorsey incluso recibió apoyo de fuera de Twitter. «Solo quiero decir que apoyo a @Jack como director ejecutivo de Twitter —publicó su amigo Elon Musk—. Tiene buen .»<sup>14</sup> (Cuando alguien respondió a Musk diciéndole que Dorsey debería «trabajar duro» para arreglar los problemas de Twitter con los bots, Musk contestó: «Eso es vital».)

Mientras Musk tuiteaba su apoyo a Dorsey, Dorsey también estaba pensando en Musk. Aunque durante el fin de semana el consejo de administración de Twitter había cerrado un compromiso con Durban, de Silver Lake, el grupo aún debatía sobre otros potenciales inversores para ver si podían encontrar un

acuerdo todavía mejor. El consejo barajó a Laurene Powell Jobs, la multimillonaria filántropa e inversora que estuvo casada con el cofundador de Apple Steve Jobs durante décadas, como una opción seria, y ella se planteó hacer una inversión, pero el acuerdo nunca llegó a materializarse. A medida que avanzaba la semana, los miembros del equipo ejecutivo de Twitter y del consejo de administración iban entrando y saliendo del domicilio de Dorsey en San Francisco haciendo llamadas y compartiendo ideas sobre potenciales candidatos para el consejo. La casa de Dorsey —con el equipo de seguridad de la empresa apostado cerca— proporcionaba mucha más privacidad que las oficinas de Twitter. A algunas personas les preocupaba que Elliott pudiera tener a Dorsey o a alguno de los ejecutivos claves vigilados.

Dorsey tenía un especial interés en que Musk se involucrase en Twitter. Disponía de tanto dinero como los tipos de Wall Street, pero no era el típico hombre trajeado que solo busca conseguir beneficios. Además, Musk usaba Twitter y parecía entender lo que Dorsey intentaba construir. Pero el consejo de Twitter nunca se tomó en serio la opción del multimillonario magnate tecnológico; señal, al menos para Dorsey, de que el consejo era demasiado cauto y temeroso de hacer tambalear el proyecto. A Dorsey no parecía importarle que Musk se hubiera metido en múltiples pleitos por sus tuits; de todas formas, el director ejecutivo de Twitter estaba decepcionado.

Esa semana, Dorsey invitó a Durban a cenar a su casa de San Francisco. Charlaron sobre la perspectiva de trabajar juntos y de los planes y objetivos de Twitter, y después de la conversación ambas partes estaban seguras de que el acuerdo saldría bien. Solo quedaba un último obstáculo: nadie se lo había contado a Elliott.

Jack Dorsey estaba sentado a la luz del sol vespertino fuera de las oficinas de Goldman Sachs en Menlo Park, a unos 56 kilómetros al sur de San Francisco. Al igual que casi todos los grandes bancos de inversión y casi todas las empresas de capital riesgo, Goldman Sachs tenía oficinas en Sand Hill Road, la icónica carretera de



Silicon Valley cerca del campus de la Universidad de Stanford donde los inversores tecnológicos más acaudalados e influyentes estaban agrupados en oficinas de alto *standing*. Era el tipo de sitio donde a alguien tan famoso como Dorsey se le reconocería con facilidad, pero al director ejecutivo de Twitter no le importaba pasar inadvertido; él necesitaba aire fresco. Se había desplazado de San Francisco a Menlo Park esa tarde en un Uber y había recogido a Lemkau en una tiendecita de AMPM cerca del aeropuerto de San Francisco. Era un día importante. Dorsey iba a conocer a Jesse Cohn.

Había pasado casi una semana desde que Cohn se había reunido por primera vez con el consejo de administración de Twitter cerca del aeropuerto de San Francisco. Ese mismo grupo había mantenido una segunda reunión en Nueva York en el número 200 de West Street, sede central mundial de Goldman Sachs. El equipo de Twitter había ido en avión a Nueva York y había propuesto a Cohn la idea de que Dorsey mantuviera el cargo con el argumento de que sustituirle desbarataría buena parte del impulso que Twitter había estado fraguando durante los últimos años. Kordestani, Pichette y Lemkau pidieron a Cohn que se desplazase a California y se reuniera con Dorsey en persona para escucharle directamente. A Cohn la propuesta le pareció una decepción. Él tenía la expectativa de que el grupo de Twitter le presentase un plan para buscar un nuevo director ejecutivo y quizás una estrategia para que Dorsey pudiera salvar las apariencias al marcharse. En lugar de eso, parecía que la estrategia de Twitter era intentar impresionar a Elliott con un director ejecutivo famoso.

Aun así, Cohn aceptó participar en esa reunión y todo el grupo regresó en avión —en aviones separados, por supuesto— a California para reunirse en unas oficinas distintas de Goldman Sachs, esta vez con la presencia de Dorsey. La mayor parte de la conversación se centró de nuevo en el papel de Dorsey, una cuestión un poco más delicada ahora que Dorsey estaba presente en la sala de reuniones. Cohn preguntó a Dorsey si él dejaría que uno de sus altos ejecutivos tuviera un segundo cargo en otra

empresa; Dorsey se apoyó en el hecho de que él era uno de los fundadores de la empresa e intentó dar una idea clara y razonada de lo que veía en Twitter. Cohn señaló el estancamiento de producto de Twitter; Dorsey repitió una afirmación que llevaba años usando: que Twitter estaba dedicando mucho tiempo y recursos a salir del hoyo técnico en el que su predecesor, Dick Costolo, lo había dejado cuando él recuperó el cargo en 2015.<sup>15</sup> Dorsey exhibió su típica versión de voz suave, pero, a pesar del tema de debate, también se mostró encantador e incluso gracioso. «Eres mucho más normal de lo que pensaba que serías», dijo Cohn a Dorsey hacia el final de la reunión.

«Eso es lo más bonito que me ha dicho nadie en toda la semana», respondió Dorsey.

El grupo de Twitter sentía que la reunión había sido un éxito y, cuando ya terminaba y Dorsey se levantó para irse, Lemkau pidió a Cohn que esperase un segundo. También quería que hablase con otra persona, un inversor que no creía que debiera despedirse a Dorsey. En el momento oportuno, y acabado de llegar de una partida de golf en la cercana población de Monterrey, entró en la sala Egon Durban. Twitter lanzaba su último ataque a la desesperada.

Cohn había oído que Durban también estaba explorando Twitter, pero no esperaba que de repente los dos fueran a reunirse cara a cara. Twitter no solo le había traído a un inversor sorpresa en el último minuto, sino que además era uno de los inversores más exitosos del sector tecnológico. Durban expuso sus argumentos a favor de Dorsey, diciendo que el director ejecutivo había guiado a Twitter con éxito entre «las pisadas de elefantes», en alusión a los competidores de la compañía, de un tamaño mucho mayor, como Facebook o Google. Silver Lake iba a invertir, añadió Durban, y él obtendría una silla en el consejo de administración. Lo único que quedaba por debatir era el rol que adoptaría Elliott a partir de entonces.

La implicación de Durban lo cambió todo. Cohn y Elliott estaban seguros de que si lo requerían podían echar a Dorsey en una guerra indirecta, pero ahora se les abría otra opción. Aunque

Twitter consideraba que Durban era un actor «amigable», Cohn también le conocía desde hacía años y tenía la misma sensación. Invertir en Twitter junto a otro fondo de éxito podría generar unas ganancias más tempranas y más lucrativas que combatir a Dorsey durante meses. De pronto, llegar a un acuerdo parecía una opción bastante buena para todos.

Mientras Jack Dorsey estaba ocupado luchando por no perder el cargo, el mundo estaba encerrándose a marchas forzadas. En el centro de China se había originado un virus —recién descubierto y denominado covid-19— que se había convertido en poco tiempo en una amenaza mundial y que de repente estaba propagándose por Estados Unidos. Se contagió un empleado de Amazon en Seattle. Y también lo cogió un contratista que trabajaba para Facebook fuera de Seattle, lo que hizo que la red social cerrase de forma temporal sus oficinas.<sup>16</sup> Los empleados de Twitter no se dieron cuenta en ese momento, pero más adelante muchos de ellos sospecharon que habían contraído el covid en el encuentro #OneTeam. En las semanas posteriores al retiro, muchos trabajadores enfermaron con síntomas parecidos a la gripe y empezaron a hacer publicaciones con la etiqueta #OneVirus.

El mismo lunes por la mañana en que los empleados de Twitter hacían tuits con la etiqueta #WeBackJack, Twitter animó a sus cinco mil empleados internacionales a trabajar desde casa, lo que convirtió a la empresa en una de las primeras grandes compañías estadounidenses en hacerlo. Para los empleados de Twitter en Hong Kong, Japón y Corea del Sur, trabajar desde casa ya ni siquiera era una opción; ahora era obligatorio. «Nuestro objetivo es reducir la probabilidad de la propagación del covid-19 pensando en nosotros y en todos los que nos rodean —escribió Twitter en una publicación de blog—. Operamos con suma precaución y con la mayor dedicación posible para que nuestros tuiteros estén bien de salud.»<sup>17</sup>

Por supuesto, a principios de marzo de 2020, operar con «suma precaución» también tenía un lado positivo: era una excusa

perfecta para que Dorsey se retractase de sus planes africanos que durante los tres meses anteriores habían sido la fuente de tantos quebraderos de cabeza.

El jueves 5 de marzo, el día posterior a la primera reunión con Cohn, Dorsey entró en el hotel Palace de San Francisco para participar en un congreso tecnológico que organizaba Morgan Stanley. Dorsey detestaba la idea de pasarse toda la mañana respondiendo preguntas para los inversores, pero siempre aceptaba participar en un congreso bancario al año. El momento en que tuvo lugar ese evento fue maravilloso y terrible al mismo tiempo. Por un lado, unos inversores activistas estaban abalanzándose sobre el cargo de Dorsey y todo el mundo, sobre todo Wall Street, se preguntaba si aún seguiría en la empresa antes de terminar el mes. Pero, por el otro, Dorsey tenía una oportunidad para presentar los argumentos a favor de su cargo en una entrevista segura y preparada. Dorsey y el equipo de Twitter sabían que les harían una pregunta sobre el tiempo de dedicación del director ejecutivo y habían ensayado cómo querían formular la respuesta.

La pregunta no llegó hasta el final de la sesión y la hizo una persona del público. «Se han publicado informaciones de que tienes la intención de viajar más —empezó diciendo el asistente al congreso—. Tengo curiosidad por saber lo siguiente:¿cómo vas a distribuir el tiempo? ¿Cuáles son tus prioridades? Y ¿habrá cambios de algún tipo en lo que vas a hacer en los próximos meses debido a lo que está sucediendo en el mundo?»

Era la situación perfecta. «Bueno, creo que estás haciendo alusión un poco a mi tuit sobre África —respondió Dorsey—. Y voy a ser sincero: cometí un error tuiteando aquello porque no mencioné el “porqué” que había detrás.» África tenía una población joven y en crecimiento, dijo, y era importante entender el continente desde un punto de vista empresarial y tecnológico. Dorsey también explicó que tenía la esperanza de poner a prueba su convicción de que el teletrabajo era posible, incluso estando a medio mundo de distancia. «Así que mi intención no es irme allí a pasar el rato o tomarme un año sabático, sino hacer todo lo hago en San Francisco pero en otro continente», declaró.

Dorsey terminó su respuesta con el detalle que la mayoría de los inversores, sobre todo Elliott, querían oír. «Aun así, [con] todo lo que está pasando en el mundo, sobre todo con el coronavirus, tengo que replantearme lo que está ocurriendo y lo que significa para mí y para nuestra compañía»,<sup>18</sup>añadió. Dorsey no dijo de forma explícita que vivir en África estuviera descartado, pero no le hacía falta. La realidad que se sobreentendía era que los planes de Dorsey de irse a África no tenían recorrido.

El comunicado de prensa llegó a las agencias de noticias antes incluso de que los mercados de valores abrieran las puertas el lunes 9 de marzo: «Twitter anuncia una colaboración con Silver Lake y Elliott Management». Egon Durban, de Silver Lake, obtendría una plaza en el consejo de administración, lo mismo que Jesse Cohn, de Elliott.<sup>19</sup>Dorsey conseguía mantener el cargo. Al menos por ahora.

También se anunciaron varios cambios más. Kordestani, el presidente ejecutivo, mantenía su plaza en el consejo, pero traspasaba sus responsabilidades como presidente a Pichette, que era quien había dirigido las negociaciones con Elliott durante todo el proceso. Twitter recompraría 2.000 millones de dólares en acciones y crearía una «Comisión sobre la Estructura de la Dirección» que, entre otras cosas, revisaría el plan de sucesión del director ejecutivo de Twitter.

Soterrado más abajo del comunicado de prensa había un párrafo clave que había generado acaloradas disputas durante los días anteriores. Twitter anunciaba sus «ambiciones» de mejorar dos aspectos claves de su negocio. En primer lugar, prometía aumentar su base de usuarios por lo menos un 20 % en 2020 «y los años posteriores» y, en segundo lugar, prometía incrementar el crecimiento de los ingresos «y aumentar su cuota en el mercado de la publicidad digital».

La palabra *ambiciones* se había negociado largo y tendido antes de publicarse el comunicado. Elliott quería que Twitter describiese esos nuevos objetivos como «metas», algo que el grupo de dirección de Twitter, sobre todo el director financiero, Ned

Segal, rechazaba con vehemencia. El miedo era que esas «metas» formales fueran demasiado específicas y ejercieran demasiada presión sobre Twitter, más aún cuando se entraba en una pandemia mundial impredecible. «Ambiciones» daba una mayor sensación de flexibilidad. Desde luego, en realidad no importaba cómo lo llamaran. En esencia, Dorsey estaba sometido a lo que en el sector se conocía como un «plan de mejora del rendimiento». Twitter había aceptado mejorar el crecimiento de los usuarios y los ingresos y ahora tenía a Cohn sentado en su consejo para controlar el progreso de Dorsey.

Tras años de especulaciones sobre inversores activistas, Elliott demostró en menos de un mes que cualquiera que tuviera dinero suficiente podía forzar cambios en Twitter en cuestión de semanas.

Dorsey logró mantener el cargo, pero, desde una perspectiva emocional, todo el proceso lo había desgastado. El día antes de anunciarse el acuerdo, y mientras se ultimaban los últimos flecos tanto con Silver Lake como con Elliott, Dorsey quiso echarse atrás del pacto. De repente, quería combatir a Elliott en lugar de pactar. El cambio de opinión no fue lo bastante impetuoso y llegó demasiado tarde para el consejo de Twitter. A algunos de los consejeros les molestó el cambio repentino de postura de Dorsey, sobre todo por llegar tan al último minuto del partido y después de que ellos hubieran peleado durante semanas para negociar una solución que salvase el cargo de Dorsey.

A Dorsey, a su vez, le fastidiaba que el consejo llegase a un acuerdo con una empresa que quería echarle. Dorsey terminó la saga con Elliott con una nueva sensación de desconfianza y frustración con respecto a su propio consejo de administración. Su esperanza de sentar a Musk en el consejo no había llegado a buen puerto y, durante buena parte de ese mes, su estilo de dirección y sus aptitudes personales se habían puesto en entredicho tanto en público como en privado. Dorsey experimentó de primera mano los inconvenientes de que Twitter fuera una sociedad cotizada; entre otras cosas, la amenaza constante derivada de tener una estructura accionarial que permitía a cualquiera que tuviese el dinero suficiente empezar a alterar los pesos de las participaciones. La

realidad de que Twitter era una sociedad que cotizaba en bolsa nunca había sido tan decepcionante.

Elliott estaba dentro. Y ahora quería a Dorsey fuera.

## O vamos con todo o nos vamos a casa

«Hoy tú eres tú, eso es más cierto que cierto. ¡No hay nadie vivo que sea más tú que tú!»

Jack Dorsey sujetaba el libro *¡Feliz cumpleaños!* del Dr. Seuss para enseñarlo a la cámara y movía la hoja adelante y atrás para que todos los participantes en la videollamada pudieran ver el pastel de aniversario que aparecía en la página. «Dilo a pleno pulmón —siguió diciendo—, ¡soy afortunado de ser lo que soy! ¡Menos mal que no soy solo una almeja o un jamón!»<sup>1</sup>

En abril de 2020, cualquier interacción social, aunque fuese por Google Hangouts o Zoom, parecía una gran idea. Twitter había iniciado el proyecto Storytime [La hora del cuento] para dar a los empleados y a sus hijos algo que hacer cada semana mientras todo el mundo estaba encerrado trabajando desde casa. Como las guarderías y los colegios estaban cerrados debido a la propagación de la pandemia, alguien tenía que entretener a los chiquillos. Hoy ese alguien era Dorsey. Unos minutos después del de Dr. Seuss, Dorsey sacó otro libro titulado *Share My Gift* [Compartir mi don], un tesoro casero de su infancia que contenía unas coloridas ilustraciones que había hecho él mismo.<sup>2</sup>

Un mundo en el que Dorsey era el bibliotecario residente hubiera costado de imaginar tan solo unas semanas antes. Dos días después de que el consejo de administración de Twitter salvara el cargo de Dorsey, todo empezó a confinarse. La Organización Mundial de la Salud declaró que el covid-19 era una pandemia mundial el 11 de marzo y el presidente Donald Trump lo declaró emergencia nacional en Estados Unidos dos días más tarde.<sup>3, 4</sup> California se confinó de forma oficial el 19 de marzo, después de



que el gobernador Gavin Newsom publicara una orden de confinamiento en los domicilios para cualquier persona que no trabajase en «sectores vinculados a infraestructuras críticas».<sup>5</sup> Eso hizo que las estrosas oficinas de Twitter, con comida gratis, máquinas recreativas y vino rosado de barril, se vaciaran casi por completo y que Dorsey estuviera leyendo un libro del Dr. Seuss por videollamada.

Los pasillos y salas de reuniones vacíos de la sede central de Twitter no encajaban con la presión que se estaba formando dentro de la compañía, que estaba entrando en la fase más decisiva de su historia. El coronavirus era la principal noticia a escala internacional desde la Segunda Guerra Mundial. Todos los países del mundo se veían afectados, y el papel de Twitter como canal de distribución de últimas noticias y actualizaciones nunca había sido tan relevante. En Estados Unidos, donde las restricciones y mandatos por el covid-19 variaban mucho entre estados, los gobernadores utilizaban la plataforma para actualizar las políticas locales casi todos los días, y Twitter creó una página inicial con noticias y actualizaciones sobre el virus a partir de varias agencias sanitarias. Trump, en medio de una campaña para la reelección, tuiteaba decenas de veces al día, a menudo sobre su tema favorito, los medios que publican «noticias falsas», pero también cada vez más sobre el covid y su impacto en la economía en general.

La coincidencia de una pandemia mortífera, unas elecciones presidenciales estadounidenses muy disputadas y un presidente en ejercicio que tuiteaba cualquier cosa que se le pasaba por la cabeza hizo que Twitter se volviera más popular que nunca. En los tres primeros meses de 2020, la base de usuarios de Twitter creció un 24 % respecto al mismo período del año anterior. En el segundo trimestre, creció un 34 %. Los servidores de Twitter estaban sometidos a una fuerte tensión solo para mantener el sitio web activo, una tarea complicada por el hecho de que ahora muchos empleados trabajaban desde casa. «El incremento de la carga en nuestra plataforma ha sometido nuestras operaciones a unas tensiones únicas», escribió Twitter en su blog, y añadió que estaban trabajando para que sus empleados conservaran «la salud y la

productividad bajo el estrés de los nuevos niveles de tráfico que estamos viendo en nuestra plataforma». <sup>6</sup> Los ingresos se habían reducido de forma significativa porque muchos anunciantes habían congelado el gasto en los primeros días de la pandemia, pero eso se veía como un problema a corto plazo. Con el tiempo los anunciantes volverían y, cuando lo hicieran, Twitter contaría con un público mucho mayor al que sus clientes podrían mostrar su publicidad.

A medida que se propagó el covid y empezó a aumentar el número de fallecidos, Twitter comenzó a verificar las publicaciones de los usuarios sobre el virus a fin de intentar mantener a las personas a salvo y minimizar la posibilidad de que alguien pudiera enfermar debido a algo que hubieran leído en Twitter. La desinformación no era un problema nuevo para las redes sociales, pero, con algunas excepciones, la mayor parte de la desinformación no contravenía las normas de Twitter. La compañía no tenía un gran programa de verificación de datos como Facebook, que había contratado a terceros para contribuir a controlar ciertas publicaciones. <sup>7</sup> De hecho, la verificación de datos en Twitter era algo básicamente nuevo. A principios de 2020, la empresa empezó a etiquetar publicaciones con «contenido sintético», o vídeos o fotos que se hubieran modificado para confundir a la gente. Sin embargo, en su mayor parte, eso era todo. Antes del covid, la desinformación había representado una parte relativamente pequeña del conjunto de las iniciativas de supervisión de Twitter.

La pandemia cambió eso. El equipo de Confianza y Seguridad de Twitter, encabezado por Del Harvey, enseguida diseñó una política contra la desinformación vinculada con el covid y amplió su definición de lo que se consideraba «perjudicial» a fin de poder eliminar más tuits que pudieran poner en riesgo a los usuarios. La compañía siguió las recomendaciones de instituciones públicas de salud como los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés) y empezó a exigir a los usuarios que eliminasen tuits que iban en contra de las directrices de los expertos sobre el covid. Los usuarios no podían

negar las recomendaciones de las autoridades sanitarias mundiales («El distanciamiento social no es eficaz») o compartir supuestas curas que se consideraban peligrosas («Beber lejía e ingerir plata coloidal curará el covid-19»). En una publicación que hizo Twitter en su blog en marzo de 2020 se describían casi una docena de tipos de publicaciones que ahora se consideraban una infracción de las normas de la compañía.<sup>8</sup>

No a todo el mundo le gustaban las nuevas políticas de Twitter, como era el caso de Dorsey. Él se sentía muy incómodo con la decisión de su empresa de verificar los tuits sobre el covid. Dorsey solía no intervenir en las políticas de Twitter y, de puertas afuera, no se quejaba. Sin embargo, a nivel interno demostró mucho más interés por las políticas de Twitter sobre el covid del que había mostrado por cualquier otra norma o directriz y pidió que le pusieran en copia de cualquier correo de actualización cuando se marcara una cuenta importante por haber cometido una infracción. Aunque las políticas parecían importarle, el director ejecutivo nunca intervino para modificarlas.

A primeros de mayo, a medida que se entendía mejor el virus, Twitter hizo una pequeña modificación en sus políticas y empezó a etiquetar las publicaciones que contenían información «polémica o engañosa» sobre el virus pero en que los «riesgos de consecuencias perjudiciales asociados con un tuit sean menos graves».<sup>9</sup> Eso implicó que se podían dejar más tuits en la plataforma, pero que irían acompañados de una nota de Twitter recomendando a los usuarios fuentes de información más fiables, como el sitio web de los CDC. Esas etiquetas eran como un distintivo, una alerta visible y obvia para que cualquiera que las viera supiera que el propietario de la cuenta estaba compartiendo información dudosa o engañosa.

La expansión del covid abrió un mundo completamente nuevo para Twitter. Durante años había operado a partir de un sistema en su mayoría binario: los tuits que representaban una infracción se eliminaban, los que eran aceptables se mantenían. Ahora Twitter intentaba encontrar una solución intermedia, en la que se etiquetaban los tuits problemáticos en lugar de eliminarlos. La

empresa comenzó a utilizar un *software* automatizado para etiquetar los tuits en vez de dejarlo solo en manos de los empleados del equipo de Confianza y Seguridad. Con el tiempo, Twitter quería ampliar esa política y empezar a etiquetar también la desinformación sobre las elecciones y las votaciones, pero ahora el covid requería buena parte de la atención.

Se dieron cuenta de que tenían tiempo para resolver esos detalles: aún quedaban seis meses para las elecciones. Pero luego, una vez más, Trump obligó Twitter a actuar.

Yoel Roth estaba sentado en su Tesla en la esquina de las calles Quince y Valencia en el distrito de Mission, en San Francisco. Tenía el portátil abierto en el regazo y a su lado los coches pasaban zumbando. Roth no tendría que haber estado trabajando ese martes por la mañana; se había tomado la semana libre para hacer el traslado de su piso a una nueva casa al otro extremo del puente de la Bahía, al norte de Berkeley. Ese plan, no obstante, se había torcido a raíz de otro tuit de Donald Trump y, en lugar de estar mudándose, ahora Roth estaba frente al ordenador aplicando la etiqueta de desinformación más eminente de la historia de la compañía.

Roth llevaba cerca de cinco años en Twitter, empresa en la que había recalado como becario cuando tenía veinticinco años porque necesitaba tomarse un descanso de las labores de su tesis doctoral. Hijo de un catedrático de Ingeniería eléctrica y de una profesora de piano, Roth creció en Boca Ratón, en Florida; después se fue a Pensilvania, donde se graduó en el Swarthmore College. Allí trabajó como «genio» en la tienda de Apple para ganar un poco de dinero durante los estudios. Luego Roth cursó un doctorado en Comunicación en la Universidad de Pensilvania, institución en la que daba clases de Comunicación y estudios audiovisuales. También hizo investigación sobre los discursos de odio para el Centro Berkman Klein para el Internet y la Sociedad de la Universidad Harvard. Se tomó un breve descanso para trabajar de becario en el equipo de Confianza y Seguridad de Twitter antes de

terminar la tesis doctoral en 2015 y justo después volvió a Twitter para trabajar en cuestiones de seguridad y privacidad.

Pasados unos años, después del desastre electoral de 2016, Roth asumió el cargo de «director de integridad del sitio» en Twitter. Ese elegante título significaba que era el responsable de proteger la plataforma de toda clase de problemas relacionados con las elecciones: correo basura, operaciones de información, seguridad electoral y desinformación. También implicaba que se pasase más tiempo pensando en la cuenta de Twitter de Trump que casi cualquier otra persona de la compañía.

En mayo de 2020, a Roth se le acumulaban los problemas. El covid había llevado a varios estados de Estados Unidos a ampliar sus políticas electorales para que un mayor número de ciudadanos pudieran votar por correo y así minimizar las interacciones entre individuos. El gobernador de California, Gavin Newsom, firmó una orden ejecutiva en mayo que garantizaba que cualquier votante registrado en el estado recibiría de forma automática una papeleta para poder votar por correo en las elecciones generales de noviembre.<sup>10</sup> Nevada hizo lo mismo para su condado más grande, que incluía Las Vegas,<sup>11</sup> con motivo de sus elecciones primarias de junio y Michigan también facilitó que los votantes recibieran una papeleta en el buzón de casa.<sup>12</sup>

De vuelta a Washington, Trump despotricó contra esas políticas. Se pasó semanas quejándose de los votos por correo en Twitter, diciendo que eran «PERFECTOS para cometer FRAUDE»<sup>13</sup> y sugiriendo que favorecerían a los demócratas en detrimento de los republicanos.<sup>14</sup> Cuando Nevada anunció su plan de voto por correo para las elecciones primarias, Trump amenazó con retirar la financiación federal al estado.<sup>15</sup> Cuatro días después, tuiteó que trasladar las elecciones al voto por correo desembocaría en los «comicios más amañados de la historia. Las personas cogerán las papeletas del buzón, imprimirán miles de falsificaciones y “forzarán” a otros a firmarlas».<sup>16</sup>

Los ejecutivos de Twitter observaban esos tuits con atención. La compañía tenía normas que prohibían a los usuarios divulgar información engañosa sobre la logística de la votación; no se podía

afirmar que unas elecciones tendrían lugar otro día o tuitear que se podía votar por mensaje de texto, por ejemplo.<sup>17</sup> Pero los tuits de Trump no eran una infracción obvia en ese sentido. Los ejecutivos de Twitter tenían la intención de ampliar las políticas de la compañía en relación con las elecciones para incluir cosas como las que Trump estaba tuiteando, pero esos planes aún no se habían anunciado. Las etiquetas de desinformación que Twitter estaba usando para el covid ni siquiera estaban utilizándose todavía para los tuits sobre elecciones.

Aun así, como hicieron varias veces a lo largo de los años, los tuits de Trump obligaron a Twitter a actuar. El 26 de mayo, el presidente publicó dos tuits que, para él, parecían estar dentro de lo habitual. «De NINGUNA FORMA (¡NINGUNA!) los votos por correo van a ser nada menos que sustancialmente fraudulentos»,<sup>18</sup> escribió. California enviaría votos a «cualquier persona que viva en el estado, con independencia de quién sea o cómo haya llegado allí», añadió, y concluyó diciendo: «Estas elecciones van a ser un fraude. ¡Esto es intolerable!».

Roth y otros altos ejecutivos responsables de las políticas de Twitter y del equipo de Confianza y Seguridad se reunieron para debatir sobre los tuits. Enseguida decidieron que no se ajustaban a la realidad. La nueva política de California era enviar papeletas a todos los votantes registrados, no «a cualquier persona que viva en el estado»,<sup>19</sup> y aunque Twitter no había puesto etiquetas a tuits relacionados con comicios, la compañía decidió que el tuit de Trump requería una mayor aclaración. Por primera vez en su historia, Twitter decidió etiquetar una de las publicaciones de Trump como desinformación.

La tarea de aplicar la etiqueta recayó en Roth. Él era una de las pocas personas dentro de la compañía que podía asignar la etiqueta ahora que la cuenta de Trump estaba en la lista del «top 3» de Twitter. Así que Roth, sentado en su Tesla en San Francisco, añadió una etiqueta debajo de ambos tuits que decía: «Aquí encontrarás los datos sobre el voto por correo». Cuando un usuario hacía clic en la etiqueta, se le dirigía a otra página que era meridianamente clara. «Trump ha afirmado de forma equivocada

que por culpa del voto por correo “las elecciones van a ser un fraude” —decía—. Sin embargo, los verificadores dicen que no hay pruebas de que el voto por correo esté vinculado con el fraude electoral.»<sup>20</sup>

En esencia, Twitter estaba diciendo que el presidente de Estados Unidos era un mentiroso. Y Trump se volvió loco.

«Ahora @Twitter está interfiriendo en las elecciones presidenciales de 2020»,<sup>21</sup> tuiteó esa noche antes de disparar un segundo tuit: «¡Twitter está reprimiendo por completo la LIBERTAD DE EXPRESIÓN, y yo, como presidente, no voy a permitir que eso ocurra!». <sup>22</sup>Dos días después, Trump publicó una orden ejecutiva con la que intentaba dar marcha atrás en algunas de las protecciones jurídicas con que contaban las empresas de redes sociales al decidir qué publicaciones dejar en su plataforma o cuáles eliminar, un conjunto de protecciones conocido como Sección 230.<sup>23</sup>

Uno de los principales asesores de Trump, Kellyanne Conway, apareció en el programa *Fox & Friends* y reprendió a Roth citándolo por su nombre por etiquetar los tuits de Trump. Desde delante de la Casa Blanca, Conway incluso deletreó por antena el nombre de usuario de Roth en Twitter para que a los espectadores de la Fox les costara menos encontrarlo y acosarlo. «Que alguien en San Francisco vaya a despertarle y le diga que van a subirle los seguidores»,<sup>24</sup> dijo Conway. Un periodista de Fox News incluso repasó tuits antiguos de Roth y la cadena emitió otra noticia ese día destacando todas las cosas negativas que Roth había tuiteado sobre Trump a lo largo de los años, lo que contenía un tuit en el que calificaba a Trump y a su equipo de «AUTÉNTICOS NAZIS» y otro que Roth había publicado llamando a Trump «mandarina racista». <sup>25</sup>(Por si acaso, también enseñaron otro tuit en el que Roth llamaba al senador por Kentucky Mitch McConnell «bolsa de pedos sin personalidad».)<sup>26</sup>

Los tuits antiguos eran bochornosos y desde luego no eran positivos para la objetividad de Twitter. Pero el ataque de Conway contra Roth era aún peor. Cuando Roth se despertó en la Costa Oeste, su teléfono ya estaba a reventar de mensajes y su cuenta de

Twitter estaba repleta de amenazas e insultos por parte de los seguidores de Trump. Recibió tantas amenazas de muerte que Twitter envió personal de seguridad a su nuevo domicilio para que patrullasen por la casa y recomendó varias medidas de seguridad, como la instalación de cámaras. Los ataques se volvieron aún más violentos cuando Trump le dedicó un tuit al día siguiente. «Muy ridículo ver cómo Twitter intenta argumentar que el voto por correo no es susceptible al FRAUDE. Qué tontería: pero si hay ejemplos y casos por todas partes —escribió—. Nuestro proceso electoral se verá gravemente manchado y será el hazmerreír del mundo entero. Contadle esto a vuestro odiador @yoyoel.»<sup>27</sup> Twitter terminó desplegando un equipo de seguridad las veinticuatro horas en el exterior de la casa de Roth durante meses.

Las etiquetas de verificación de datos fueron solo el inicio del enfrentamiento de Twitter con Trump esa semana. En todo el país habían estallado protestas después de que en Mineápolis un agente de policía blanco matase a un hombre negro, George Floyd, tras reducirlo y ponerle la rodilla sobre el cuello. El vídeo de la muerte de Floyd circuló por las redes sociales, lo que dio lugar a marchas y protestas por todo el país en que los participantes, muchos de ellos con mascarilla para impedir la propagación del covid, protestaron contra la brutalidad policial. Las manifestaciones de Mineápolis enseguida se volvieron peligrosas, pues los manifestantes llevaron a cabo actos vandálicos contra coches de policía y escaparates y la policía tiró gas lacrimógeno y balas de goma contra la multitud. Cuando las protestas se alargaron un segundo día, y luego un tercero, el gobernador de Minesota, Tim Walz, movilizó a la Guardia Nacional.<sup>28</sup> Al fin, Trump intervino en Twitter, donde publicó dos tuits justo antes de la una de la madrugada del 29 de mayo, solo unos días después de la muerte de Floyd.

«Esos MATONES están deshonorando la memoria de George Floyd, y yo no voy a permitir que eso ocurra —escribió acerca de los manifestantes—. Acabo de hablar con el gobernador Tim Walz y le he dicho que el Ejército va a estar con él hasta el final. En cuanto surjan dificultades, asumiremos el control nosotros, pero, cuando empiezan los saqueos, empiezan los tiros. ¡Gracias!»<sup>29</sup>



Dorsey estaba despierto en su casa de San Francisco cuando se publicó el tuit, y los ejecutivos de Twitter enseguida se comunicaron por internet para decidir qué había que hacer. En ese grupo estaban Harvey, la directora de Confianza y Seguridad, y Sean Edgett, asesor jurídico general de Twitter. Su jefa, Vijaya Gadde, estaba de baja por maternidad. El grupo se pasó varias horas debatiendo sobre la publicación en Slack y dentro de un documento compartido de Google, que era una forma habitual que tenían los equipos para colaborar en Twitter, ya que los participantes podían editar el documento juntos y compartir comentarios en tiempo real.<sup>30</sup>

Justo después de medianoche en California, la decisión estaba tomada: Trump había infringido la política de Twitter en relación con el enaltecimiento de la violencia. Puesto que se trataba de un mandatario internacional, Twitter no obligaría a Trump a eliminar el tuit como haría con un usuario corriente. (A fin de cuentas, seguía teniendo «relevancia informativa».) Por el contrario, Twitter escondió el tuit detrás de una pantalla de aviso. Los demás usuarios ya no podían poner «me gusta» o comentarlo. «Este tuit ha infringido las normas de Twitter sobre el enaltecimiento de la violencia —rezaba el aviso—. Sin embargo, Twitter ha decidido que puede ser de interés público que el tuit siga siendo accesible.»<sup>31</sup>

Twitter había etiquetado tuits de Trump por desinformación y por infringir las normas de la compañía la misma semana. Todavía quedaban casi seis meses para las elecciones, pero ya se había roto la presa. La cuenta del presidente Trump en Twitter ya no era intocable.

Mientras la relación con Trump iba deteriorándose con rapidez, Jack Dorsey estaba pensando en el futuro de Twitter a largo plazo. El pacto con Elliott trajo consigo mucha presión para mejorar el negocio de la compañía y Dorsey necesitaba convencer a los inversores de que debía seguir como director ejecutivo. Como parte del acuerdo, Twitter aceptó celebrar una Jornada de Analistas para

los inversores, lo que brindaba a Dorsey una oportunidad para presentar su proyecto para Twitter y dar a Wall Street una idea de lo que podía esperar tras las inversiones de Elliott y Silver Lake. También era una ocasión para reajustar los objetivos financieros de la compañía ahora que Twitter tenía unas nuevas «ambiciones» con respecto al aumento de los ingresos y de los usuarios. Las jornadas de analistas no eran infrecuentes entre las sociedades cotizadas, pero sí que lo eran en Twitter; la empresa no había organizado ninguna desde 2014.

La buena noticia para Dorsey fue que para elaborar su plan tuvo más tiempo del que pensaba tener de entrada. Inicialmente, la Jornada de Analistas estaba prevista para el otoño de 2020, pero debido al covid se pospuso hasta febrero de 2021. La pandemia dificultaba juzgar el rendimiento de Dorsey. La base de usuarios de Twitter estaba creciendo a un ritmo rápido, pero los ingresos de la compañía eran escasos. Las ventas bajaron un 19 % en el segundo trimestre de 2020, ya que muchos comerciantes redujeron el gasto a la espera de cómo evolucionaba la pandemia. Desde luego no era justo culpar a Dorsey por ello, pero tampoco parecía justo atribuirle todo el mérito del crecimiento de los usuarios. Parecía que la prueba de verdad para Dorsey llegaría una vez terminada la pandemia o al menos una vez que se hubiera normalizado la situación.

Para preparar la Jornada de Analistas, Dorsey pidió a algunos de sus principales subordinados que elaborasen un plan de negocio trienal que pudiera presentar al consejo de administración y a los inversores. El grupo llevaba meses hablando sobre una estrategia a largo plazo para Twitter, pero ahora Dorsey quería algo más concreto que contuviera unos objetivos de crecimiento de los ingresos y de los usuarios que pudiera compartir con Wall Street. Kayvon Beykpour y Bruce Falck, los responsables de productos de consumo y de publicidad respectivamente, se pasaron la primavera y el comienzo del verano de 2020 echando cuentas. Parag Agrawal y Michael Montano, el director de tecnología y el jefe de ingeniería, también estaban involucrados en la tarea y buscaban formas para que los equipos técnicos de la empresa pudieran

aumentar la velocidad del desarrollo de producto. El incremento de popularidad de Twitter era un motivo para el optimismo, sobre todo porque el aumento de los usuarios solía conllevar también una subida de los ingresos. Dorsey quería jugársela. «O vamos con todo o nos vamos a casa», les dijo.

En relación con el producto, Beykpour tenía muchas ideas en las que quería invertir. La posibilidad de seguir temas en lugar de seguir solo a otros usuarios parecía que estaba funcionando y que estaba haciendo aumentar el *engagement*. Beykpour quería ampliar la función para que los usuarios pudieran elegir entre cientos de miles de temas. Ese verano, Twitter también empezó a trabajar en una función de audio, llamada Spaces, para que los usuarios pudieran emitir conversaciones en directo para cualquiera que quisiera escucharlas, es decir, como tener tu propio estudio de radio dentro de la aplicación de Twitter. Como todo el mundo estaba encerrado en casa debido a la pandemia, parecía una buena idea introducir una función de audio; además, Clubhouse, otra empresa emergente que hacía eso mismo, ya lo estaba petando en la comunidad tecnológica.

Luego, por supuesto, estaba Scribbles; o lo que había empezado siendo Scribbles. La idea de que se pudieran hacer publicaciones de texto que desaparecieran había evolucionado desde que Mo Al Adham había comenzado a trabajar en ello a principios de 2019. Las primeras pruebas de Scribbles habían sido una decepción, y luego Twitter había contratado a un nuevo jefe de diseño, Dantley Davis, que llegó a la empresa después de años en Facebook, donde había trabajado en la función Stories. Cuando llegó a Twitter, Davis insistió en transformar Scribbles en algo que tuviera unos antecedentes sólidos. Así fue como, a comienzos de 2020, Twitter empezó a hacer pruebas con Fleets, un clon de Stories centrado en fotos y vídeos que desaparecían pero con distinto nombre. Fleets también formaba parte del plan de producto a largo plazo de Beykpour.

En cuanto a la publicidad, Falck quería apostar de forma agresiva por unos anuncios más dirigidos y más personalizados, conocidos como anuncios de respuesta directa. A Twitter nunca se

le habían dado muy bien esos anuncios; la compañía, por el contrario, estaba especializada en la publicidad de marca, que era el equivalente digital de poner un anuncio en televisión o poner un cartel en una valla publicitaria. Los anuncios de marca estaban dirigidos a un público general, por ejemplo a «las mujeres que viven en California». Si un anuncio de marca funcionaba, la gente tenía una percepción más positiva del anunciante, pero no necesariamente iba a salir corriendo a hacer una compra en ese preciso instante. La inmensa mayoría de los ingresos de Twitter — cerca de un 85 %— provenía de la publicidad de marca.<sup>32</sup>

No obstante, los anuncios de respuesta directa tenían más valor. Tenían un objetivo muy concreto y estaban diseñados para provocar un resultado determinado, como que se visitase el sitio web del anunciante o que se acudiera a la tienda de aplicaciones para descargar una aplicación. También podían dar miedo. A menudo la gente los veía cuando un producto que habían visto por internet les aparecía en un anuncio días o incluso semanas después. Facebook y Google obtenían la mayor parte de sus ingresos gracias a los anuncios de respuesta directa, pero Twitter había tardado en adoptarlos, sobre todo porque la compañía nunca creó la tecnología necesaria para rastrear el comportamiento de los usuarios en internet, lo que era necesario para determinar si los anuncios funcionaban o no. Facebook y Google habían desarrollado sus propias versiones de esa tecnología a lo largo de los años, mientras que Twitter se había quedado rezagado. La parte de Falck en el plan trienal se centraba en acortar distancias en ese aspecto.

Falck y Beykpour se tomaron en serio el lema de Dorsey de «o vamos con todo o nos vamos a casa» y elaboraron unos ambiciosos objetivos financieros y de crecimiento de los usuarios para presentar al consejo de administración de Twitter. Twitter cerraría el ejercicio con unos ingresos de 3.700 millones de dólares y un total de 192 millones de usuarios diarios. El nuevo plan trienal de la compañía fijaba un objetivo de ingresos anuales de más de 9.000 millones de dólares por ejercicio y una base de usuarios de alrededor de 365 millones de usuarios diarios para finales de 2023.

Eso significaba un crecimiento de los ingresos anuales de un 35 %, además de casi 58 millones de usuarios nuevos por año, durante tres años seguidos. Agrawal y sus equipos de infraestructuras también serían necesarios: él pensaba duplicar el ritmo al que Twitter desarrollaba nuevos productos. Para alcanzar esos objetivos, el grupo creía que Twitter debía contratar a miles de nuevos empleados para contribuir a crear los nuevos productos y funciones.

Dorsey redactó un documento en el que resumía el plan y lo presentaba al consejo de administración de Twitter. La empresa saldría de la pandemia más fuerte que antes, les decía, no solo porque la plataforma estaba demostrando su valor como distribuidor de noticias, sino porque Dorsey hacía tiempo que era un defensor del teletrabajo. Twitter ayudaría a demostrar que las personas podían hacer su trabajo desde cualquier parte. Las cifras eran ambiciosas, y Twitter tendría que avanzar enérgicamente en las contrataciones para hacer realidad esas cifras, pero a Dorsey se le veía optimista, sobre todo teniendo en cuenta lo molesto que había estado tan solo unos meses antes con la llegada de Elliott. El consejo aprobó el plan trienal.

Pero había un problema. Al director financiero de Twitter, Ned Segal, no le gustaba el plan y lo había rechazado antes de que Dorsey lo presentara. Y no estaba solo. Varios miembros del equipo financiero de Twitter pensaban que las cifras parecían totalmente inalcanzables. Twitter no había aumentado los ingresos anuales más de un 25 % desde su primer año como sociedad cotizada en 2015; el nuevo plan preveía un crecimiento de un 35 % durante tres años seguidos. E igual de atrevidas eran las cifras de usuarios. Twitter terminaría viviendo su mejor año en cuanto al crecimiento de usuarios en 2020, cuando sumó 40 millones de nuevos usuarios diarios. Ahora el equipo de producto de Twitter se marcaba el objetivo de conseguir 58 millones de nuevos usuarios durante tres años consecutivos.

A Segal le preocupaba que esas ambiciosas cifras hicieran que Twitter fracasara ante los inversores. Además, el plan iba a tener un coste altísimo porque requeriría muchos más empleados. Sus

preocupaciones crearon tensiones a nivel interno; por un lado, Beykpour y Falck estaban intentando ir con todo a petición de Dorsey, mientras que, por el otro, Segal y el equipo financiero estaban intentando que todo el mundo mantuviera los pies en la tierra. Incluso una vez que el consejo de Twitter ya había aprobado el plan, Segal no quería hacer públicas las cifras en la Jornada de Analistas. Al final, el grupo pactó una solución intermedia. Algunas partes del agresivo plan se compartieron internamente con los empleados, pero Twitter terminó reduciendo las cifras de forma significativa cuando celebró la Jornada de Analistas meses después.

De puertas afuera, el objetivo de ingresos de Twitter se redujo a solo 7.500 millones de dólares, lo que se alejaba del objetivo interno de más de 9.000 millones de dólares. El objetivo de la base de usuarios se recortó de unos 365 millones a 315 millones.<sup>33</sup> No a todo el mundo le entusiasmó esa estrategia. A algunos miembros del Staff les preocupaba que tener dos cifras distintas perjudicase las metas internas. ¿Qué decía sobre los objetivos de Twitter que los ejecutivos de la compañía no estuvieran lo bastante seguros de su plan como para hacerlo en público?

Sin embargo, a Wall Street le encantaron las cifras revisadas y la perspectiva de que al fin Dorsey hiciera avanzar la empresa de una forma más agresiva. Las acciones de Twitter se dispararon un 12 % cuando finalmente se hicieron públicas las cifras en la Jornada de Analistas.<sup>34</sup>

Ahora la única tarea de Dorsey era lograr que Twitter hiciese el mejor año de su historia.

## Suspender la cuenta de Trump

En la portada que publicó el *New York Post* solo unas semanas antes de las elecciones presidenciales aparecía un Joe Biden sonriendo junto a su hijo Hunter, pero el titular que lo acompañaba no era para sonreír en absoluto. «LOS CORREOS ELECTRÓNICOS SECRETOS DE BIDEN», decía. Y también se publicó un titular aún más condenatorio en internet: «Un correo electrónico inculpatario desvela cómo Hunter Biden presentó un empresario ucraniano a su padre, el vicepresidente Biden».<sup>1</sup>

La noticia, publicada el 14 de octubre de 2020, incluía información obtenida a partir de un portátil que supuestamente pertenecía a Hunter que alguien había abandonado en una tienda de reparación de ordenadores y había entregado al abogado de Donald Trump, Rudy Giuliani. En el portátil había unos correos inculpatarios que relacionaban al padre de Hunter, el candidato presidencial demócrata, con una empresa energética ucraniana llamada Burisma, de cuyo consejo de administración Hunter formaba parte. Biden padre había afirmado en ocasiones anteriores que «nunca había hablado» con Hunter sobre sus negocios en el extranjero, pero los correos hacían pensar que Biden sí que se había reunido con ejecutivos de Burisma a petición de su hijo. Menos de un año después del encuentro, mientras Biden aún era vicepresidente, presionó al gobierno ucraniano para que destituyera a un fiscal que tenía intención de investigar a la compañía.

En plena campaña, la noticia era justo lo que Trump necesitaba. «Enhorabuena al @nypost por haber sacado a la luz la enorme corrupción que rodea al adormecido Joe Biden y a nuestro

país —tuiteó—. Siempre ha sido un político corrupto. ¡Lamentable!»<sup>2</sup>

Dentro de Twitter, la noticia hizo sonar todo tipo de alarmas. Durante las elecciones de 2016, el gobierno ruso había contribuido a orquestar una operación de hackeos y filtraciones contra la candidata presidencial demócrata, Hillary Clinton, operación que logró obtener miles de correos electrónicos de su jefe de campaña, John Podesta.<sup>3</sup> Los correos electrónicos fueron publicados posteriormente por WikiLeaks, lo cual supuso un perjuicio enorme para la campaña de Clinton contra Trump. Twitter, aún escarmentado por su papel involuntario en las elecciones de 2016, estaba atento a una posible operación parecida de hackeos y filtraciones en los últimos días antes de las elecciones de 2020. Incluso tenía una política que prohibía por completo compartir o enlazar material hackeado en Twitter.

La noticia del *New York Post* parecía venir como anillo al dedo. De alguna forma un portátil abandonado, salido de una tienda de reparación de ordenadores, que contenía correos perjudiciales sobre un candidato presidencial terminó en manos del abogado de Trump solo unas semanas antes de las elecciones. «Aquello olía mal —explicaría años después Yoel Roth, el ejecutivo encargado de impedir la interferencia electoral en Twitter—. Todo lo que rodeaba el asunto parecía un caso de hackeo y filtración y olía a hackeo y filtración.»<sup>4</sup>

No obstante, el problema era que de hecho nadie sabía si se trataba de un caso de hackeo y filtración. Los empleados de Twitter que trabajaban en políticas, en Confianza y Seguridad y en relaciones públicas se apresuraron a decidir qué había que hacer y se mandaron mensajes por Slack y correo electrónico, ya que todos seguían trabajando desde casa por el covid. El debate terminó alcanzando los niveles más altos de Twitter, incluidos Roth, la máxima responsable de políticas de Twitter, Vijaya Gadde, y uno de los abogados de mayor rango de la compañía, Jim Baker. Al fin el grupo decidió bloquear la noticia, lo que implicaba impedir que los usuarios tuiteasen el enlace o siquiera que lo compartieran en mensajes privados.



«Como hemos observado, esta es una situación de emergencia en la que los hechos no están claros —admitió Roth en una nota que mandó a los compañeros de trabajo el día en que se publicó la noticia—. Teniendo en cuenta los GRAVES riesgos de este caso y las lecciones que aprendimos en 2016, es mejor pecar por exceso, incluir un aviso e impedir que se amplifique ese contenido.»<sup>5</sup>

Dentro de Twitter, otras personas eran escépticas, entre ellas varios miembros del equipo de relaciones públicas, al que se le endosó la tarea de explicar la decisión a la prensa. «No termino de entender el fundamento normativo por el que marcamos esa información como no segura»,<sup>6</sup>escribió Trenton Kennedy, miembro del equipo de relaciones públicas. «¿Podemos afirmar de forma veraz que esto forma parte de las políticas?»,<sup>7</sup>preguntó Brandon Borrman, vicepresidente de comunicaciones de Twitter. Twitter se mantenía firme en su decisión de bloquear la noticia, aunque a nivel interno estaba claro que nadie entendía del todo si infringía las normas de la compañía.

A la larga, esa decisión resultó ser un enorme error. Nunca nadie confirmó que los correos de Biden fueran parte de un caso de hackeo y filtración y, años después, unos expertos en seguridad confirmarían su autenticidad.<sup>8</sup>Dos días después de bloquear la noticia y tras recibir fuertes críticas, Twitter dio marcha atrás en su decisión, pero el mal ya estaba hecho. La plataforma había utilizado su poder sobre la conversación pública para quitarle importancia a una noticia que perjudicaba a Biden, y los políticos republicanos y otros seguidores de Trump estaban furiosos. Los senadores Lindsey Graham y Ted Cruz anunciaron que querían citar a Dorsey de nuevo para que respondiera más preguntas ante el Congreso.<sup>9</sup>Al igual que cuatro años antes, parecía que Twitter perjudicaba de forma deliberada la campaña de Trump en las últimas semanas antes de unos grandes comicios. Los esfuerzos de la compañía por evitar otro percance electoral bochornoso habían conducido a un percance electoral bochornoso. Twitter había ido demasiado lejos, lo que, sin quererlo la empresa, había puesto de manifiesto el gran control que tenía la compañía sobre la difusión de información pública.

Gadde pidió comprensión cuando tuiteó una actualización de las políticas después de que Twitter diera marcha atrás en el bloqueo: «La moderación de contenido es increíblemente difícil, sobre todo en el contexto crítico de unas elecciones —escribió—. Estamos intentando actuar con responsabilidad y celeridad para evitar perjuicios, pero vamos aprendiendo sobre la marcha».<sup>10</sup>

Dorsey, que con su estrategia de no intervención ni siquiera participó en la decisión, fue más tajante. «Bloquear directamente URL fue un error —tuiteó—, y hemos actualizado nuestra política y su aplicación para enmendarlo.»<sup>11</sup>

Unas semanas más tarde, el día antes de las elecciones, cuando el mundo esperaba a que los votantes ejerciesen su derecho a voto en estados claves como Pensilvania y Florida, el consejo de administración de Twitter también emitió un voto: un voto de confianza en Jack Dorsey.

Tras el pacto con Elliott, se había formado una nueva comisión en el seno del consejo para revisar la estructura empresarial de Twitter y evaluar el liderazgo de la compañía. Ese análisis había terminado, y todos los implicados pensaban que Dorsey debía seguir en el cargo.

«La comisión ha expresado su confianza en los directivos y recomienda que se conserve la actual estructura»,<sup>12</sup> escribió el consejo en un informe para la Comisión de Valores y Bolsa, una forma estándar de decir que el grupo aprobaba el rendimiento de Dorsey y el plan trienal que había presentado meses antes.

El documento también mencionaba que la comisión había colaborado con Dorsey para actualizar el plan de sucesión del director ejecutivo de Twitter. Todas las sociedades cotizadas debían tener un plan como ese, que se activaría durante una improbable situación de emergencia, por ejemplo si un autobús arrollaba al director ejecutivo o si este sufría algún accidente inesperado. Lo que no decía el documento era que Parag Agrawal, el director de tecnología, había sido elegido como sustituto de emergencia de Dorsey. Entre bambalinas, Dorsey había insistido en

situar a Agrawal en ese rol y el consejo de Twitter lo había aceptado, tras descartar a un pequeño grupo de candidatos internos. Si alguien iba a tomar las riendas de Twitter, Dorsey quería que fuera Agrawal.

A pesar de la noticia del *New York Post*, Donald Trump no logró ser reelegido y perdió ante el demócrata Joe Biden. En algunos estados se había tardado en terminar el escrutinio debido al voto por correo, lo cual había retrasado el anuncio de los resultados. Aun así, al final la votación no había sido tan ajustada. Biden obtuvo 306 votos electorales frente a los 232 de Trump; Biden ganó en el voto popular por más de 7 millones de votos. Estaba previsto, pues, que la investidura de Joe Biden como cuadragésimo sexto presidente de Estados Unidos tuviese lugar en una ceremonia que se celebraría en el Capitolio a mediados de enero. Eso, a menos que Trump pudiera hacer algo para impedirlo.

El presidente saliente se había pasado los dos meses anteriores a la noche electoral poniendo en duda los resultados ante cualquiera que le escuchara. En Twitter, sus publicaciones se marcaban como desinformación casi todos los días. Desde la derrota electoral de Trump, Twitter había etiquetado más de trescientas de las publicaciones del presidente, la mayoría poniendo en duda los resultados electorales o calificando los comicios de «amañados».<sup>13</sup> Las etiquetas de Twitter conducían a informaciones más precisas. «Varias fuentes califican estos comicios de otra forma», decían algunas de las etiquetas. «Esta afirmación sobre el fraude electoral es controvertida»,<sup>14</sup> decían otras. En caso de que Trump hubiera sido un usuario de Twitter «corriente», se le habría suspendido la cuenta con carácter permanente después de tantas infracciones. Por ser el presidente de Estados Unidos, su cuenta seguía activa gracias a la política de «mandatarios internacionales» de Twitter.

El día en que estaba previsto que el Congreso certificase los resultados electorales, Trump apareció en un escenario en el parque de la Elipse, situado delante de la Casa Blanca, y despotricó

contra todo el mundo: los medios de comunicación, el Congreso e incluso su red social favorita. «Cada vez que hago un tuit, aunque sea totalmente correcto, totalmente correcto, me ponen una etiqueta —dijo—. No dejan que el mensaje llegue ni de lejos como deberían —añadió—. No me importa Twitter. Twitter significa malas noticias.»<sup>15</sup>

Más o menos cuando Trump terminó su discurso, el Congreso se reunió para certificar la victoria electoral de Biden. Trump animó a sus seguidores a marchar hacia el Capitolio y a protestar contra el proceso. «Ninguno de los que estamos aquí hoy queremos ver que nos roban la victoria electoral unos envalentonados demócratas de izquierda radical, que es lo que están haciendo —dijo—. No vamos a rendirnos nunca, no vamos a ceder nunca. Eso no va a ocurrir. Uno no cede ante un robo.»

En las horas posteriores, algunos de los seguidores de Trump marcharon hacia el Capitolio coreando «¡U-S-A, U-S-A, U-S-A!» por el camino. Los manifestantes se abrieron paso pese a las barreras policiales y subieron por los muros del Capitolio. Rompieron ventanas para trepar hasta el interior del edificio y abrieron las puertas para que los demás manifestantes pudieran entrar tras ellos. Mike Pence, el vicepresidente de Trump que estaba supervisando la certificación electoral en el Senado, fue escoltado por unos agentes de los Servicios Secretos hasta una ubicación segura. Otros políticos empezaron a buscar sitios para esconderse y se confinó el edificio.

Trump no se sumó a la marcha hacia el Capitolio, sino que regresó a la Casa Blanca y siguió por televisión el desarrollo de los disturbios, cada vez más violentos. Las imágenes de seguidores de Trump rompiendo ventanas y paseándose por el Capitolio se retransmitieron en todos los grandes medios de comunicación de Estados Unidos. Cuando los insurrectos irrumpieron en el edificio y el vicepresidente fue llevado a un lugar seguro, Trump publicó un tuit.

«Mike Pence no tuvo la valentía de hacer lo que debería haberse hecho para proteger nuestro país y nuestra Constitución, lo que hubiera dado una oportunidad a los estados de certificar una

versión correcta de los hechos, no los hechos fraudulentos o imprecisos que se les pidió que certificarasen previamente —publicó—. ¡Estados Unidos exige la verdad!»

Muchos de los empleados de Twitter observaron con incredulidad desde sus casas cómo se desarrollaban los acontecimientos por televisión. Trump ya había tuiteado o retuiteado diecisiete veces ese día antes de hacer el tuit sobre Pence, pero, dado que los insurrectos estaban dentro del Capitolio, el ataque de Trump a Pence se etiquetó enseguida y se envió al equipo de Confianza y Seguridad para que lo revisase.

En ese momento, Twitter tenía un sistema fiable para analizar las publicaciones polémicas de usuarios famosos, por ejemplo de Trump. Los tuits se copiaban en un documento de Google, donde alguien del equipo de operaciones de la compañía también copiaría cualquier política de Twitter relevante que la publicación pudiera infringir. Entonces los ejecutivos de Confianza y Seguridad podían revisar el tuit y la política y hacer comentarios en el documento para que lo vieran otras personas. Como todo el mundo trabajaba en remoto, esa había resultado ser una forma relativamente rápida y fiable de analizar tuits sin la necesidad de que todo el mundo participase en una llamada o videollamada. Ese proceso solía desembocar en una recomendación sobre lo que había que hacer —quizás añadir una etiqueta o poner el tuit detrás de una pantalla de aviso— y esa recomendación solía comunicarse a Vijaya Gadde, la directora de asuntos jurídicos y de políticas. Una vez tomada la decisión, a menudo Gadde ponía al corriente a Dorsey y le daba el visto bueno; él prefería no intervenir y dejar que otras personas gestionasen ese complejo proceso.

Los ejecutivos de Twitter, incluidos Del Harvey y Yoel Roth, revisaron el tuit de Trump sobre Pence en el documento de Google y enseguida determinaron que infringía la política de «integridad cívica» de la compañía, que prohibía compartir «información engañosa con la intención de socavar la confianza pública en unas elecciones».<sup>16</sup> En el Capitolio, los políticos y los miembros de sus equipos estaban escondiéndose en despachos y salas de reuniones para eludir a la turba enfurecida. Un agente de la policía del

Capitolio mató de un tiro a una manifestante.<sup>17</sup>

Luego Trump volvió a tuitear. Esta vez consistió en un mensaje en vídeo. «Soy consciente de vuestro dolor, sé que estáis dolidos —dijo ante la cámara—. Celebramos unas elecciones y nos las robaron.»

«Pero ahora tenéis que iros a casa —dijo, apelando directamente a los manifestantes—. Debe imperar la paz. Deben imperar el orden y la ley.» Calificó las elecciones de «fraudulentas» y luego ofreció su amor a los insurrectos. «Iros a casa, os queremos, sois muy especiales»,<sup>18</sup>dijo Trump. Los equipos internos de Twitter también etiquetaron ese vídeo y enseguida lo consideraron una infracción.

A las 18.01 de esa tarde, hora de Washington, unas cinco horas después del inicio del asalto, Trump tuiteó por tercera vez. «Esas son las cosas y los acontecimientos que ocurren cuando se les arrebató una sagrada victoria electoral aplastante de una forma tan abrupta y mezquina a unos grandes patriotas a quienes durante tanto tiempo se les ha tratado tan mal y tan injustamente —escribió—. Iros a casa con amor y en paz. ¡Recordad siempre este día!»

Harvey y Roth ya habían tenido suficiente. Trump se había pasado semanas diciendo por Twitter que las elecciones estaban «amañadas», difundiendo una mentira a millones de personas y aprovechando la plataforma de Twitter para hacerlo. Esas mentiras habían conducido a un asalto violento del Capitolio de Estados Unidos. Habían fallecido varias personas. Más de 150 agentes de policía resultaron heridos en el ataque.<sup>19</sup>Roth dijo a algunos compañeros que sentía que tenía «las manos manchadas de sangre» por el rol de Twitter como megáfono de Trump. El grupo mandó una recomendación a Gadde: había llegado la hora de suspender la cuenta de Trump para siempre.

Gadde, no obstante, no estaba de acuerdo. Y Dorsey tampoco.

El director ejecutivo de Twitter ni siquiera estaba en el país. Estaba en The Brando, un exclusivo centro turístico situado en una isla de la Polinesia Francesa al que solo se podía acceder con la flota aérea privada de la empresa turística.<sup>20</sup>Aunque él no solía

intervenir en las decisiones de aplicación de las políticas de Twitter, Gadde lo había mantenido informado durante la jornada. Los dos creían que suspender por completo la cuenta de Trump era excesivo. Twitter ni siquiera había suspendido nunca el perfil de Trump a pesar de todas las veces que había infringido las normas. Echarlo de Twitter parecía una acción demasiado agresiva.

En lugar de eso, acordaron una suspensión temporal. Siguiendo las políticas de Twitter, se pidió a Trump que eliminase los tres tuits en que incumplía las normas. Una vez que lo hiciera, se iniciaría una «pausa» de doce horas antes de poder volver a publicar. Con suerte, esa pausa daría a todo el mundo una oportunidad para recobrar el aliento. Gadde alertó al Staff de Twitter, el grupo de altos ejecutivos que informaban directamente a Dorsey, y luego Trump recibió un correo en que se le decía que se le había suspendido la cuenta. Tras años forzando los límites de Twitter y tras cientos de infracciones, al fin Twitter le había cortado el micro al presidente de Estados Unidos.

Twitter anunció la decisión en una serie de tuits publicados en la cuenta @TwitterSafety de la compañía.

«Como consecuencia de la situación de violencia sin precedentes que se está produciendo en la ciudad de Washington, hemos solicitado la eliminación de tres tuits de @realDonaldTrump que se han publicado hoy por repetidas y graves infracciones de nuestra política de integridad cívica»,<sup>21</sup> explicó la compañía.

«En caso de producirse más infracciones de las normas de Twitter —añadía la compañía—, se suspenderá la cuenta @realDonaldTrump con carácter permanente.»<sup>22</sup>

Al día siguiente, el 7 de enero de 2021, empezó a circular entre los empleados una carta que condenaba la decisión de Twitter de suspender la cuenta del presidente Trump. No les preocupaba que Twitter hubiera cruzado una línea, sino que Twitter se hubiera quedado corto.

La carta acusaba tanto a Trump como a los ejecutivos de Twitter. «Durante los últimos cuatro años, hemos observado cómo

crecían los extremistas de derecha en nuestra plataforma, alimentados por @realDonaldTrump. Hemos visto a los directivos de Twitter incapaces de gestionar la retórica violenta y llena de odio compartida por @realDonaldTrump», decía la carta. Trump ya no era un «actor democrático válido», seguía diciendo el texto; la suspensión temporal no era suficiente.<sup>23</sup>

Los empleados añadían tres peticiones: un resumen del proceso de toma de decisiones de la compañía el día 6 de enero; una «investigación sobre las decisiones empresariales de los últimos años que condujeron al papel de Twitter en la insurrección de hoy», y una suspensión permanente de la cuenta de Trump. Alrededor de 350 empleados firmaron la carta.

«Desempeñamos una función sin precedentes en la sociedad civil y el mundo tiene la mirada puesta en nosotros —terminaba diciendo la carta—. Las decisiones que tomemos esta semana van a determinar nuestro lugar en la historia, para bien o para mal.»

Tras la suspensión de la cuenta de Trump, el presidente no volvió a tuitear durante veinticuatro horas. Cuando por fin lo hizo, en la noche del 7 de enero, condenó el asalto al Capitolio en un discurso formal en vídeo y dijo que ahora estaba centrado en «garantizar una transición de poder ordenada y tranquila».<sup>24</sup> Ese fue el único tuit que hizo en todo el día.

A la mañana siguiente, el día 8 de enero, Trump tuiteó dos veces. «Los 75.000.000 de grandes patriotas estadounidenses que me votaron, AMERICA FIRST y MAKE AMERICA GREAT AGAIN van a tener una VOZ GIGANTE durante mucho tiempo —escribió—. ¡¡¡No se les va a faltar al respeto ni a tratar con injusticia de ninguna forma ni manera!!!»<sup>25</sup>

Luego tuiteó esto: «Respondiendo a todos los que me lo habéis preguntado, no voy a asistir a la investidura del 20 de enero».<sup>26</sup>

El equipo de Confianza y Seguridad de Twitter revisó una vez más los tuits de Trump y de entrada la convicción era que Trump no infringía ninguna de las normas de la compañía. «A modo de aviso: Seguridad ha evaluado el tuit de DJT que veis más arriba y ha determinado que no infringe nuestras normas actuales»,<sup>27</sup> escribió Anika Navaroli, una trabajadora del equipo de



políticas de seguridad de Twitter, en un mensaje que mandó a sus compañeros por Slack sobre el primer tuit de Trump. El equipo también tomó la misma decisión respecto al segundo tuit de Trump sobre la investidura.

Sin embargo, Gadde no estaba convencida. A ella le preocupaba que el lenguaje de Trump pudiera ser «una incitación en clave a otros actos de violencia» dependiendo de cómo se interpretase su mensaje. En concreto, el uso del término «patriotas estadounidenses»<sup>28</sup> parecía problemático. Si estaba refiriéndose a los ciudadanos corrientes que le votaron, parecía aceptable. Pero, si se refería a los que asaltaron el Capitolio, el tuit podía tener un significado muy distinto, planteó Gadde.

Esa tarde Twitter celebró una reunión general con los empleados, muchos de ellos enfadados porque la cuenta de Trump aún estaba activa. La carta que había circulado el día anterior se había filtrado a la prensa y la había publicado el *Washington Post* esa misma mañana. En la reunión quedó claro que muchos empleados de Twitter estaban descontentos con Trump, pero también preocupados por el rol continuado de Twitter en ofrecerle un megáfono para invalidar las elecciones.

Lo que los empleados no sabían era que el proceso de suspender la cuenta de Trump ya se había puesto en marcha entre bambalinas. Se tomó la decisión de que los tuits de Trump infringían la política de la compañía sobre el «enaltecimiento de la violencia», que prohibía elogiar un acto violento de una forma que «pudiera incitar o conducir a más violencia».<sup>29</sup> La decisión de Trump de no asistir a la investidura hacía pensar que aún creía que le habían robado las elecciones. Si uno interpretaba «patriotas estadounidenses» como asaltantes, entonces su tuit se leía como una muestra de apoyo a quienes habían irrumpido con violencia en el Capitolio.

Algunos de los altos ejecutivos de Confianza y Seguridad de Twitter crearon un documento en el que exponían el razonamiento que justificaba la decisión de la compañía. Cuando Dorsey pidió que se simplificase el documento, Harvey empezó a reescribirlo, y Roth entendió lo que estaba a punto de suceder. «Que Dios nos

ayude —escribió a un compañero por Slack—, [eso] me hace pensar que quiere hacerlo público.»<sup>30</sup>

A las 15.21, hora de San Francisco, del 8 de enero, la cuenta de Trump quedó desactivada de forma oficial. Los usuarios que visitaban su perfil de Twitter ya no veían sus decenas de miles de tuits. En su lugar aparecía un nuevo mensaje de Twitter: «Cuenta suspendida».

La publicación de blog que hizo Twitter explicando la decisión era casi idéntica al documento interno que Harvey había reescrito a petición de Dorsey. «Según nuestro parecer, es probable que los dos tuits mencionados más arriba inspiren a otras personas a reproducir las acciones violentas que tuvieron lugar el 6 de enero de 2021 —decía el texto— y hay múltiples indicadores de que están recibándose y entendiéndose como una incitación a actuar de esta forma.»

Tras doce años y más de 56.000 tuits, finalmente Twitter decidió que mantener los mensajes de Trump representaba una amenaza para la seguridad pública. La andadura de @realDonaldTrump en Twitter había terminado.

## Jack, el fan del bitcóin

El miedo a castigar a Donald Trump, que existía desde hacía años entre las empresas de redes sociales, se evaporó después del asalto al Capitolio del 6 de enero. Cuando faltaban solo algunos días para que terminase su presidencia, plataformas como Facebook, YouTube y Snapchat se apresuraron a cortarle el micrófono a Trump.<sup>1</sup> Querían con desesperación evitar que pareciera que aprobaban la violencia del Capitolio o las afirmaciones de fraude electoral del presidente. En cuestión de días, Trump perdió el acceso a cientos de millones de seguidores de todo el mundo.

Facebook puso la cuenta de Trump en pausa durante dos semanas. YouTube castigó a Trump con una semana de expulsión. Ambas compañías pronto extendieron esas suspensiones de forma indefinida. Reddit suspendió uno de sus populares foros de debate pro-Trump después de que los usuarios «enaltecieran la violencia» del Capitolio «e incitaran a ella».<sup>2</sup> Snapchat lo suspendió para siempre.

Como era de esperar, los defensores de Trump en el Congreso no tardaron en condenar las decisiones, pero también lo hicieron otros dirigentes internacionales. El senador por Carolina del Sur Lindsey Graham lo calificó como «un grave error» y amenazó con la elaboración de leyes contra Twitter.<sup>3</sup> «Es como si se crease un tribunal de la censura, como la Santa Inquisición, para la gestión de la opinión pública»,<sup>4</sup> dijo el presidente mexicano, Andrés Manuel López Obrador. La canciller alemana, Angela Merkel, calificó las decisiones de «problemáticas», y el presidente francés, Emmanuel Macron, criticó las redes sociales por contribuir a alimentar la violencia el 6 de enero y al mismo tiempo excederse en su función

de reguladores del discurso. «Yo no quiero vivir en una democracia en la que las decisiones claves [...] las tome un actor privado, una red social privada»,<sup>5</sup> declaró.

Lo más sorprendente, quizás, fue que al director ejecutivo de la empresa, Jack Dorsey, también le molestó la suspensión. A diferencia de Facebook y YouTube, Twitter no suspendió a Trump de forma indefinida. Esas empresas habían dado varios pasos más —hasta la suspensión permanente— y no había vuelta atrás. Dorsey empezó a recibir amenazas de muerte y lo mismo le pasó a Vijaya Gadde, la directora de asuntos jurídicos y de políticas de Twitter, que había contribuido a tomar la decisión. Más preocupante aún para Dorsey fue que sus padres también comenzaron a recibir amenazas; Twitter tuvo que poner seguridad fuera de su casa en San Luis. Para bien o para mal, el director ejecutivo de Twitter estaba acostumbrado a recibir críticas y amenazas de muerte, pero era infrecuente que su cargo al frente de la compañía pusiera en riesgo de una forma tan directa también a su familia. Se pasó la primera semana después de la suspensión reflexionando sobre la decisión y lo que significaba para Twitter a largo plazo.

Cuando por fin tuiteó, Dorsey se debatía en un evidente dilema. Su hilo enlazó trece tuits. Escribió:

No celebro la suspensión ni siento orgullo por que hayamos expulsado de Twitter a @realDonaldTrump ni por cómo llegamos hasta aquí. Tras un claro aviso de que tomaríamos esa medida, tomamos la decisión con la mejor información que teníamos basándonos en amenazas a la seguridad física tanto dentro como fuera de Twitter. ¿Fue una decisión correcta?<sup>6</sup>

Yo creo que Twitter tomó la decisión correcta. Nos enfrentábamos a una circunstancia extraordinaria e insostenible, que nos forzaba a concentrar todas nuestras medidas en la seguridad pública. Puede demostrarse que los daños en el mundo físico como consecuencia de los discursos en internet son reales, y ese es el eje de nuestras políticas y de su aplicación por encima de todo.<sup>7</sup>

Dicho esto, tener que suspender una cuenta conlleva unas

implicaciones reales y significativas. Aunque hay excepciones claras y obvias, creo que una suspensión significa que, en definitiva, hemos fracasado en promover un diálogo sano. Y que ha llegado la hora de que reflexionemos sobre nuestras operaciones y nuestro entorno.<sup>8</sup>

Tener que tomar esas medidas fragmenta la conversación pública. Nos dividen. Limitan la posibilidad de aclararse, redimirse y aprender. Y establece un precedente que me parece peligroso; el poder que un individuo o una empresa tiene sobre una parte de la conversación pública mundial.<sup>9</sup>

La suspensión de Trump había confirmado una de las convicciones que Dorsey albergaba desde hacía tiempo: que las empresas de internet, incluida la suya, tenían demasiado poder. Costaba creerlo teniendo en cuenta de dónde había partido la plataforma. La evolución de Twitter —desde aquellas actualizaciones breves de estado hasta convertirse en un foro de primer orden para la política internacional— había llevado a que de repente Dorsey tuviera la responsabilidad de decidir lo que el mundo podía o no podía decir. Era un poder que él no quería ejercer, y nunca aceptó del todo su preeminente rol en la nueva realidad de Twitter. Aprovechó su hilo sobre Trump para hacer promoción de Bluesky, su idea para una red social en la que nadie tendría nunca más ese gran poder sobre el discurso.

Bluesky aún estaba en mantillas, y la mayoría de la gente o ni habían oído hablar de eso o no tenían ni idea de cómo funcionaba. La forma más sencilla de imaginárselo era pensar en el correo electrónico, o por lo menos en la promesa que representaba. Google, Yahoo, Microsoft y otras muchas compañías ofrecían un servicio de correo electrónico, pero aun así eran correos interoperativos, es decir, un usuario de Google podía enviar un correo a un usuario de Yahoo, aunque esos productos los operasen empresas competidoras. Eso era posible porque el correo electrónico se había construido sobre un protocolo tecnológico abierto, que luego se personalizaba cuando las compañías añadían sus características y políticas.

En teoría, un protocolo de redes sociales funcionaría en buena

medida de la misma forma. Los programadores podrían usar la tecnología subyacente para crear sus propias redes, con diseños, políticas y algoritmos únicos. Los usuarios de una red podrían interactuar con los de otra, pero la experiencia de cada persona estaría gobernada por las normas de la red social a la que se hubieran suscrito. Si alguien quisiera ver todas las publicaciones, incluso las que fueran racistas, sexistas o con desinformación, podría haber una red para eso. Si alguien quisiera filtrar muchas de esas publicaciones, también habría una red para eso. Podría haber una cantidad infinita de redes, cada una confeccionada por su creador concreto. Si alguna vez alguien quisiera saltar de una red a otra, tampoco pasaría nada; uno podría traer consigo todas sus publicaciones y datos, lo que no ocurría con Twitter o Facebook.

En ese universo alternativo, Bluesky haría que expulsar a un presidente de Estados Unidos en el cargo fuera mucho menos relevante. Trump sencillamente podría llevarse sus publicaciones y seguidores a otra red construida sobre el protocolo de Bluesky. Las empresas como Twitter podrían seguir tomando decisiones de contenido si lo consideraban necesario para su negocio sin tener la sensación de que también estaban vulnerando la libertad de expresión de las personas.

Por desgracia, Bluesky aún no era nada más que un sueño. En el mundo real, las repercusiones de la suspensión de Trump en Twitter pesaron sobre Dorsey durante meses. En marzo le citaron de nuevo en el Congreso para participar en otra comparecencia sobre desinformación y el papel de Twitter en la supervisión del contenido de los usuarios, esta vez ante la Comisión de Energía y Comercio de la Cámara de Representantes. Fue la cuarta comparecencia de Dorsey en el Congreso en menos de tres años.

Al director ejecutivo no le gustó nada que le citaran. Dorsey nunca había sido fan de las cosas que requerían un proceso farragoso, como las llamadas de resultados y las jornadas de analistas para inversores, y las comparecencias en el Congreso significaban días de preparación de la declaración, formalidades y llamadas previas con políticos.

Dorsey, al que acompañaron el director ejecutivo de

Facebook, Mark Zuckerberg, y el de Google, Sundar Pichai, pareció desinteresado desde el primer momento. Compareció en vídeo desde su cocina, con vasos, platos y cubiertos visibles al fondo, detrás de él. Por encima de su hombro derecho había un Blockclock, en cuya pantalla aparecía el precio del bitcoin. Dorsey llevaba una americana, pero una vez más no se había puesto corbata e iba con su pirsin en la nariz y una barba larga y entrecana.

Estuvo en Twitter durante la mayor parte de las cinco horas que duró la comparecencia, en alguna ocasión se burló de algunas de las preguntas que le hacían los políticos de la comisión y puso «me gusta» a tuits que eran críticos con la comparecencia mientras esta aún estaba en marcha. Incluso respondió a uno de sus viejos compañeros de Twitter confirmando que sí, que iba descalzo.

El tuiteo de Dorsey no pasó desapercibido. La demócrata neoyorquina Kathleen Rice lo reprendió por estar distraído. «Sus habilidades multitarea son muy pero que muy impresionantes»,<sup>10</sup> dijo, con tono de no estar impresionada en absoluto.

Dorsey terminaría haciendo muchas tareas a la vez en 2021. A medida que avanzó el verano, se obsesionó y distrajo con otro proyecto que nada tenía que ver con Twitter. Y, al igual que durante la comparecencia ante el Congreso, no se le dio muy bien disimularlo.

El viaje de Jack Dorsey a Miami en junio de 2021 fue lo contrario de un retiro de diez días haciendo meditación y guardando silencio. Se paseó por la playa con Flora Carter, una modelo de bañadores a la que doblaba la edad,<sup>11</sup> y exhibió por la ciudad su amistad con David Grutman, el propietario de restaurantes y discotecas que al parecer conocía a todos los famosos que ponían los pies en el sur de Florida. El viernes 4 de junio, Dorsey cenó en el asador de Grutman, Papi Steak,<sup>12</sup> y luego estuvo hasta altas horas en el LIV,<sup>13</sup> una de las discotecas de Grutman, donde una mesa puede costar más de 100.000 dólares.<sup>14</sup> La noche siguiente, Dorsey

fue al E11EVEN, otra discoteca de Miami, donde el rapero G-Eazy dio un concierto seguido por el pinchadiscos Deadmau5.<sup>15</sup> Terminó el fin de semana con Grutman en el Hard Rock Stadium, el campo de los Miami Dolphins de la NFL, para ver luchar al boxeador Floyd Mayweather contra la estrella de YouTube Logan Paul. Dorsey y Grutman charlaron con Mayweather antes del combate y se hicieron una foto juntos en el vestuario.<sup>16</sup>

Técnicamente, Dorsey no estaba en Miami para salir de fiesta, aunque sin duda lo pasó bien. El director ejecutivo de Twitter estaba en la ciudad para asistir al Bitcoin 2021, un congreso dedicado a la criptomoneda que había empezado a obsesionarle. Dorsey se pasó buena parte del fin de semana hablando sobre el bitcóin con cualquiera que quisiera escucharle.

«Es un superfán del bitcóin. Superfán», dijo Dave Portnoy, el extrovertido y controvertido fundador de Barstool Sports. Portnoy había charlado con Dorsey y Grutman mientras cenaban una noche en uno de los otros restaurantes del magnate en Miami, el Komodo,<sup>17</sup> y se quedó impresionado por la obsesión de Dorsey con la moneda digital. «De hecho, dijo que, si pudiera, en plan, conseguir un trabajo en el que solo trabajase en el bitcóin a jornada completa, es que confía tanto en eso..., que le gustaría dejar todo el resto y trabajar solo en el bitcóin —dijo Portnoy después en su pódcast—. Es más optimista con el bitcóin que cualquier otra persona que haya oído [...], ese tío es, en plan, pro, pro, probitcóin.»<sup>18</sup>

Grutman también se llevó un sermón de Dorsey, que le contó que el bitcóin alcanzaría un valor de 100.000 dólares por unidad a fin de año y un millón de dólares por unidad antes de 2024.<sup>19</sup> En ese momento, un solo bitcóin valía alrededor de 35.000 dólares. «Compra un bitcóin», le aconsejó Dorsey.

El bitcóin ya tenía más de una década de historia cuando Dorsey estaba publicitando la moneda en South Beach. Dorsey leyó el libro blanco original del bitcóin poco después de su publicación, en 2008. «Todo aquello no era más que poesía»,<sup>20</sup> recordaría años después. Durante los siguientes años, y con un asiento en primera fila en el mundo de la regulación bancaria gracias a su cargo de



director de Square, Dorsey fue enamorándose de la idea de una moneda mundial que no estuviera controlada por ningún banco ni gobierno. Le recordaba su etapa inicial aprendiendo a programar en San Luis antes de que internet se volviera algo tan comercial y compartimentado por varios negocios. El bitcóin se intercambiaba a través de un libro de contabilidad público y mundial llamado cadena de bloques y, puesto que era digital, podía mandarse o gastarse en cualquier lugar del mundo casi al instante. Con el bitcóin, a la gente ni siquiera le harían falta los bancos, pensaba Dorsey.

El viaje de Dorsey a África unos años antes había reactivado su interés por la moneda, y de repente Square era un banco de pruebas para todas las ideas del director ejecutivo relacionadas con el bitcóin. Unos ocho meses antes del viaje de Dorsey a Miami, Square invirtió 50 millones de dólares en bitcoins para tener en su balance de cuentas y calificó la moneda como «un instrumento de empoderamiento económico».<sup>21</sup> Los usuarios de Square podían comprar y vender bitcoins como si fueran acciones y, aunque todavía no era público, Square estaba preparándose para crear su propia cartera de bitcoins, con la que se podría almacenar la moneda sin conexión a internet.<sup>22</sup> Dorsey incluso estaba creando toda una nueva división de negocio dentro de Square para centrarse de forma exclusiva en el bitcóin, que iniciaría un mes después de su estancia en Miami.<sup>23</sup>

En el argot de las criptomonedas, el compromiso inquebrantable de Dorsey con la moneda lo convertía en un «Bitcoin maxi», abreviatura de «maximalista del bitcóin» y también de «un tipo que piensa que el bitcóin es la única criptomoneda verdadera». Para la mayoría de las personas ajenas a las criptomonedas, Dorsey solo parecía alguien muy aficionado al bitcóin. A fin de cuentas, seguía compaginando dos trabajos a tiempo completo. Pero entonces salió al escenario en Miami en el marco del congreso oficial Bitcoin 2021.

Cuando salió a participar en la charla titulada «Banking the Unbanked» [Ofrecer servicios bancarios a quienes no tienen], parecía más el propietario de una tienda de surf local que el

director ejecutivo de dos sociedades que cotizan en bolsa. Dorsey llevaba una camiseta *oversize* con un teñido que parecía unos rayos de sol, además de la cabeza rapada y barba larga. Durante casi treinta minutos, predicó el evangelio del bitcóin a un público de creyentes. El bitcóin sustituiría a los bancos, dijo, y ayudaría a crear más energía renovable. Cambiaría el continente africano, donde Dorsey había visto de primera mano cómo muchos emprendedores trabajaban para resolver problemas relacionados con los pagos.

«No creo que haya nada más importante en lo que pueda trabajar a lo largo de mi vida y no creo que haya nada más empoderador para la gente en todo el mundo», dijo Dorsey.

A media charla, le interrumpió Laura Loomer, la teórica de la conspiración y activista que se había presentado en la comparecencia de Dorsey en el Congreso en 2018 y que volvía a acosarle con preguntas. Loomer llevaba ya mucho tiempo siendo una invitada no deseada para Twitter. Algunos años antes, se había esposado a la puerta del edificio de Twitter en Nueva York y también había acampado delante del domicilio de Dorsey en San Francisco para protestar contra el director ejecutivo.<sup>24</sup> A los ejecutivos de Twitter les preocupaba que terminase encontrando la manera de esposarse a Dorsey directamente. Aun así, mientras desde el público decía a Dorsey a gritos que «la censura es una vulneración de los derechos humanos» y que Dorsey estaba «interfiriendo en las elecciones», él se tomó sus críticas en serio y le respondió sin bromear.

«Reconozco que hay un incentivo y un incentivo empresarial y un incentivo de negocio que es distinto de lo que podría ser necesario para la comunicación mundial»,<sup>25</sup> respondió mientras escoltaban a Loomer hasta el exterior del edificio. Dorsey se refería a la realidad de que Twitter tenía que tomar decisiones difíciles sobre discursos y políticas, como eliminar cierta clase de publicaciones, pues en definitiva la plataforma era un negocio que tenía que generar ingresos y tranquilizar a los anunciantes. «En este momento, mi objetivo en la vida es eliminar lo máximo posible el carácter empresarial de nuestras empresas», añadió. En

Square, Dorsey quería crear más productos inspirados en el bitcóin y, en Twitter, estaba centrado en Bluesky, un proyecto que había «inspirado por completo el bitcóin», dijo.

«Todos y cada uno de los habitantes del planeta van a beneficiarse [del bitcóin] y van a obtener valor con su utilización—dijo al final de la entrevista—. Voy a hacer todo lo que esté en mi poder para garantizar que eso ocurra.» La multitud de discípulos del bitcóin aplaudió con entusiasmo.

A los compañeros de Dorsey en Twitter no los inspiró tanto la semana de su jefe en Miami. La política de la compañía seguía siendo que los empleados no debían viajar por trabajo como consecuencia del covid, con lo cual ver a Dorsey codeándose con famosos y modelos toda la semana costaba aún más de encajar. Pero sobre todo les molestó que Dorsey desvelase sus intenciones reales sin embozo. Twitter siempre se había considerado «la niña de los ojos» de Dorsey; incluso en Square se bromeaba con que el director ejecutivo quería más a Twitter. Ahora, de pronto, el bitcóin parecía ser su favorito. «No creo que haya nada más importante en lo que pueda trabajar a lo largo de mi vida», había dicho. Al parecer, eso incluía a Twitter.

A medida que avanzaba el verano, Dorsey seguía alejándose de Twitter. Dejó de ponerse en contacto con la misma frecuencia con sus subordinados inmediatos y, aunque participaba en las reuniones por vídeo, empezó a hacerlo solo con la cámara apagada. En las reuniones mensuales con la compañía al completo, Dorsey empezó a hacer lo mínimo, y simplemente leía el guion que traía preparado sin la misma energía ni entusiasmo con que la gente antes le veía.

En algunos casos, su falta de interés estaba volviéndose obvia hasta límites insoportables. En julio de ese verano, Twitter eliminó Fleets una vez la empresa se dio cuenta de que esa función la utilizaban muy pocas personas. Dentro de Twitter no era ningún secreto que Dorsey no era fan de Fleets. Había animado al equipo de Beykpour a crear Scribbles más de dos años antes, pero había

terminado detestando Fleets porque se había transformado en una estafa, una copia de la función Stories de Instagram y Snapchat. En una ocasión, poco después de introducirse Fleets, a Dorsey le preguntaron durante una reunión general de la compañía por qué nunca utilizaba el producto. Él solo se encogió de hombros y dijo que no era lo suyo, y dio la palabra al equipo de Fleets para que le pusieran al día de la situación.<sup>26</sup> Cuando se eliminó Fleets, Dorsey solo tuiteó un emoticono de una mano haciendo el gesto de despedida. Era un magnífico ejemplo de cómo el estilo directivo de Dorsey, reacio a intervenir, podía salir mal. Aunque pensaba que Fleets era una mala decisión, nunca intervino para que se eliminase el producto ni orientó al equipo en otra dirección. Cuando Fleets no dio resultados a pesar de más de dos años de tiempo y recursos invertidos, dio la impresión de que a él no le importaba.

La distancia creada por el covid parecía ser un factor. Dorsey se pasó buena parte de los años 2020 y 2021 viviendo en Hawái o Costa Rica y, aunque a los empleados les gustaba intentar adivinar dónde estaba basándose en el fondo de sus videollamadas, con el tiempo también se puso de manifiesto hasta qué punto la compañía echaba de menos su presencia física en las oficinas. Encontrarse por casualidad con personas en los pasillos y asistir a reuniones en persona había sido una forma saludable de forzar a Dorsey a salir de su caparazón. Trabajar desde casa, o desde una isla tropical, le facilitaba esconderse y escabullirse, y los compañeros notaban la distancia.

Cuando Dorsey aparecía en público, en pocas ocasiones era debido a Twitter. En julio participó en otro congreso sobre el bitcóin, esta vez virtualmente, donde habló junto a su amigo Elon Musk. Dorsey llevaba la misma camiseta teñida como unos rayos de sol que había llevado en Miami y se expresó en los mismos términos elogiosos sobre el bitcóin. «Mi esperanza es que traiga paz al mundo»,<sup>27</sup> afirmó. En cuanto a Twitter, Dorsey dijo que su principal ocupación era Bluesky, un proyecto aún en mantillas que técnicamente ni siquiera formaba parte de la compañía.

En agosto, Dorsey visitó a Musk en Starbase, las instalaciones de lanzamiento de SpaceX en Boca Chica, en Texas, junto al golfo

de México. Lo acompañaba un buen amigo, el productor musical Rick Rubin. Esa mañana, SpaceX había lanzado un cohete desde Florida en una misión de reaprovisionamiento para la Estación Espacial Internacional.<sup>28</sup> «Agradecido a @elonmusk y @SpaceX ♥ », <sup>29</sup> tuiteó Dorsey. En octubre, Dorsey volvió a ir a París para asistir a la Semana de la Moda, una fiesta en la que pinchó Diplo y la discoteca se quedó sin tequila, lo que obligó a los trabajadores a salir de madrugada a buscar más botellas en bares y restaurantes cercanos.<sup>30</sup>

Los miembros del Staff, los directivos que informaban directamente a Dorsey en Twitter, estaban cada vez más frustrados con su ausencia. El ambiente positivo y la camaradería que se habían creado en el #OneTeam y el retiro en Big Sur se habían evaporado junto con el tiempo y la atención de Dorsey. Algunos miembros del Staff se planteaban buscar otro trabajo.

El consejo de administración de Twitter también sentía cada vez más frustración. El director ejecutivo por el que habían batallado tras la llegada de Elliott iba perdiendo poco a poco el interés por la compañía. Dorsey incluso había ganado una batalla simbólica en la primavera de 2021 cuando Jesse Cohn, de Elliott, anunció su salida del consejo de Twitter. Técnicamente, Cohn dimitió, pero no era ningún secreto que Dorsey había hecho campaña para que se le echase. Aun así, varios miembros del consejo lamentaron que se fuera. A pesar de su entrada combativa en la empresa, lo consideraron útil y profesional durante su año como consejero. Además, el precio de las acciones de Twitter casi se había duplicado desde que se conoció la inversión de Elliott; Cohn había conseguido lo que quería al llegar.<sup>31</sup>

A principios de octubre de 2021, Jack Dorsey por fin decidió dimitir como director ejecutivo. Dado su interés por el bitcoin y su falta de interés por dirigir Twitter, era una decisión que llegaba con meses de retraso. Cuando anunció al consejo de administración de Twitter que había llegado el momento de irse, Dorsey también les dijo que tenía en mente a un sucesor: Parag Agrawal, el director

de tecnología de Twitter. Por lo que respectaba a Dorsey, Agrawal era la solución. No había un plan B.

Agrawal creció en Bombay, en la India, donde su padre trabajaba en un centro de investigación nuclear y su madre era catedrática de Economía. En el instituto era un friki de la tecnología; se le daban muy bien la química y las matemáticas y de adolescente incluso ganó una medalla en una olimpiada internacional de física. Se enamoró de la observación astronómica en el instituto y le fascinaba la idea de mirar una luz que podía haberse emitido cientos de millones de años antes. Se graduó en el Instituto Indio de Tecnología de Bombay y luego se trasladó a Estados Unidos para obtener un doctorado en Ciencias de la computación en la Universidad de Stanford, donde se ganó la reputación de ser uno de los mejores estudiantes en una facultad llena de los mejores estudiantes. Agrawal empezó a trabajar en Twitter cuando tenía veintisiete años, en el otoño de 2011, cuando era un programador sin mucha experiencia profesional. Fue ascendiendo dentro de la jerarquía interna, primero trabajando en el equipo que creó la tecnología publicitaria de Twitter y luego convirtiéndose en un experto en algoritmos de aprendizaje automático,<sup>32</sup> los cuales Twitter terminó usando para determinar qué tuits veían los usuarios en su canal. Dorsey le ascendió a director de tecnología en 2017 y Agrawal enseguida pasó a ser un miembro amable y fiable del Staff, con lo que se ganó la confianza y el respeto de su jefe.

La insistencia de Dorsey en nombrar a Agrawal no fue una gran sorpresa para el consejo de administración porque un año antes ya había propuesto a Agrawal para que fuese el sustituto de «emergencia» del director ejecutivo. Aun así, algunos miembros del consejo eran reacios a su nombramiento. Agrawal tenía solo treinta y siete años, lo que le convertiría en el director ejecutivo más joven de las empresas del S&P 500.<sup>33</sup> Su larga estancia en Twitter también significaba que su experiencia se limitaba a una sola compañía, que además era una empresa que estaba en constante convulsión y tenía un negocio irregular. Por lo general, Agrawal era una figura respetada dentro del grupo del Staff de Twitter y,

aunque podía ser testarudo e incluso propenso a la discusión, mantenía un perfil bajo tanto a nivel interno como externo. Desde luego no había estado haciendo *breakdance* en el escenario del #OneTeam ni participaba en reuniones con el presidente. Muchos empleados no sabían casi nada sobre él.

No obstante, a Agrawal parecían importarle muchas de las mismas cosas que a Dorsey. Al igual que a su jefe, Agrawal en general no se sentía cómodo poniendo muchas normas sobre lo que los usuarios podían decir o no en Twitter. De forma más concreta, él prefería encontrar soluciones de producto a los problemas de discurso de Twitter, con elementos como etiquetas o cambios en el algoritmo en lugar de elaborar más políticas. También tenía el encargo de encabezar Bluesky y lideraba el pequeño grupo interno de Twitter que estaba desarrollando productos relacionados con criptomonedas y la cadena de bloques, áreas por las que Dorsey sentía una inmensa pasión.

El consejo de administración de Twitter debatió si tenía que contratar a una empresa de cazatalentos para buscar candidatos externos como hizo la compañía en 2015 cuando regresó Dorsey. Algunos miembros del consejo, entre ellos Robert Zoellick, el expresidente del Banco Mundial, insistían en que el grupo iniciase una búsqueda formal, aunque estaban en minoría. Durante las reuniones, los consejeros de Twitter proponían candidatos para el cargo de sus respectivos círculos profesionales, pero ninguno parecía a la vez cualificado y, más importante aún, interesado en dirigir Twitter. Zoellick propuso a Bret Taylor, uno de los miembros del consejo de Twitter y alto ejecutivo de producto en Salesforce, para ponerse al frente de la empresa; la idea, no obstante, nunca prosperó.

Existía el temor de que contratar a una empresa de cazatalentos profesional convirtiese el proceso en un espectáculo como el que la compañía había vivido cuando Dorsey había regresado seis años antes. De ese grupo de 2015, solo quedaba otro miembro del consejo aparte de Dorsey, pero todo el mundo sabía lo mal que se habían hecho las cosas. El consejo de administración había intentado presionar a Dorsey para que renunciase a su cargo

en Square, había generado meses de especulaciones e incertidumbre y al final había aceptado a Dorsey como director ejecutivo, a pesar de que este iba a conservar su segundo trabajo. No era ese el tipo de drama que el consejo de Twitter quería recrear. Casi nadie ni dentro ni fuera de la compañía sabía que Dorsey iba a dejar el cargo; lo desconocían incluso algunos miembros del Staff de Twitter. Así que el consejo terminó decidiendo que haría las cosas de forma clara y sencilla. Decidieron entrevistar a Agrawal.

A lo largo de varias semanas, Agrawal se reunió con todos los miembros del consejo de administración a nivel individual, elaboró un largo documento exponiendo sus ideas para la compañía y también presentó sus planes a toda la empresa. Era un candidato impresionante, pero también práctico. Teniendo en cuenta que era la primera opción de Dorsey, contratarlo también traía el extra de hacerle un favor a Dorsey en su salida. Dada la relación fracturada entre el director ejecutivo y el consejo desde la situación con Elliott, terminar la vinculación de manera amistosa no era algo que pudiera darse por supuesto. Al final, Twitter no se planteó de forma seria contratar a ningún otro candidato ni dentro ni fuera de la compañía. El cargo, pues, fue para Agrawal.

La mañana del lunes posterior al día de Acción de Gracias, por fin salió a la luz la noticia de que Dorsey dejaba el cargo. La mayoría de los empleados de Twitter ni siquiera trabajaban ese día. Era una «jornada de descanso» en Twitter, uno de los días de vacaciones mensuales extras que la compañía había empezado a conceder tras el covid para que la gente mantuviera la cordura y la motivación. Fiel a su estilo, Dorsey tuiteó el correo electrónico que envió a toda la compañía a sus millones de seguidores. Asunto: «Volar».

Dorsey contó a los trabajadores que Agrawal iba a asumir el cargo y que Taylor había sido nombrado presidente en sustitución de Patrick Pichette. Esos cambios significaban que Dorsey dejaba Twitter con ejecutivos de producto e ingeniería al mando, un detalle importante para él, puesto que cada vez detestaba más la



relación de Twitter con Wall Street, sobre todo después de la llegada de los activistas. Taylor «entiende el emprendimiento, la asunción de riesgos, las compañías a gran escala, la tecnología, el producto, y es ingeniero —escribió Dorsey a los empleados—. Todas las cosas que el consejo de administración y la compañía merecen ahora mismo».

Los elogios de Dorsey a Agrawal fueron aún más efusivos. «Parag ha estado detrás de todas las decisiones fundamentales que han contribuido a transformar esta compañía —escribió—. Es curioso, inquisitivo, racional, creativo, exigente, consciente de sus capacidades y humilde. Dirige con el alma y el corazón, es una persona de la que aprendo todos los días.»

«Mi confianza en él como director ejecutivo es total y absoluta.»

En cuanto a su nuevo rol en Twitter a partir de entonces, Dorsey dijo que seguiría formando parte del consejo de administración hasta el final de su mandato, en la siguiente asamblea anual de accionistas que se celebraría en mayo, y que luego dejaría el consejo para siempre. «Creo que es muy importante darle a Agrawal el espacio que necesita para dirigir», escribió Dorsey. Las personas que trabajaban con Dorsey pensaron que parecía muy contento de ver la salida de Pichette como presidente teniendo en cuenta el papel que este había desempeñado en el acuerdo con Elliott. (Es significativo que en el correo de despedida Dorsey ni siquiera mencionase a Pichette.)

Dorsey se esforzó por aclarar que no le estaban despidiendo. «Quiero que todos sepáis que esta decisión la he tomado yo y que asumo la responsabilidad —escribió—. Fue una decisión dura, desde luego. Amo mucho a esta plataforma y a esta empresa [...] y a todos vosotros. Estoy muy triste [...] y también muy contento. No hay muchas compañías que lleguen a ese nivel. Y no hay muchos fundadores que elijan a su compañía por encima de su ego. Sé que vamos a demostrar que esa ha sido la decisión correcta.»<sup>34</sup>

Lo que no contenía el correo era ninguna explicación convincente de por qué Dorsey se iba. Era cierto que dejaba el cargo por voluntad propia; había dictado la cronología de su salida

e incluso había elegido a su sucesor. Pero no era menos cierto que para él dirigir Twitter había perdido el interés, en parte porque el consejo de administración había empezado a exigirle resultados reales y rendición de cuentas, lo que durante años no se había planteado. La llegada de Elliott había empujado a Twitter a priorizar su negocio y el crecimiento de los usuarios por encima de cualquier otra cosa, una perspectiva repulsiva para un hombre que veía Twitter más como un servicio público que como una máquina de ganar dinero. El exigente plan trienal de Twitter había creado toda una nueva serie de expectativas e, incluso con la salida de Cohn del consejo, el cargo de Dorsey nunca iba a estar a salvo. Siempre estaría a merced de que otro activista viniera a arrebatárselo.

Elliott fue solo un factor. Suspender la cuenta de Trump fue, en las propias palabras de Dorsey, un «fracaso» del sistema que él había contribuido a crear y un recordatorio de que esas decisiones nunca desaparecerían mientras Twitter tuviera unos anunciantes a los que contentar. El covid había alejado a Dorsey de su Staff, primero físicamente y luego emocionalmente, de una forma que parecía que nunca podría recuperarse. Y luego estaba el bitcoin, la nueva pasión de Dorsey. En Square, Dorsey podía pasarse todo el tiempo que quisiera dedicado al bitcoin. En Twitter, siempre sería una distracción.

A fin de cuentas, la gente que conocía bien a Dorsey veía a un hombre que ya no disfrutaba de un trabajo que tiempo atrás había sido su vocación en la vida.

La salida de Dorsey fue monumental. En casi dieciséis años, había pasado de cofundador de Twitter a director ejecutivo, luego a presidente del consejo de administración y después otra vez a director ejecutivo. Nadie en la historia se había pasado tanto tiempo reflexionando sobre el producto o su lugar en el mundo. Cuando Dorsey regresó en 2015 a la dirección ejecutiva, el estancado crecimiento de los usuarios de Twitter hacía que la compañía estuviera al borde del desastre. Él había contribuido a salvar Twitter y había afinado su propósito en el mundo, con lo que había transformado la forma en que las noticias circulaban y

en que la gente se comunicaba. Cuando Dorsey dejó el cargo, Twitter era de forma sistemática una empresa con beneficios, en crecimiento y con una relevancia mayor que nunca.

Sin embargo, de alguna forma Twitter había obtenido unos resultados inferiores al resto del sector tecnológico durante sus años en la empresa. En los seis años de su segunda etapa como director ejecutivo, el valor de mercado de Twitter había crecido alrededor de un 90 %. El valor de Facebook se triplicó con creces en ese período; Alphabet, compañía propietaria de Google y YouTube, cuadruplicó su valor y todavía más. Dorsey nunca fue capaz de resolver los problemas de Twitter en Wall Street.

La noticia de la despedida de Dorsey provocó cientos de respuestas dándole las gracias y deseándole suerte. Unos días más tarde, tuiteó Elon Musk, amigo de Dorsey. Su publicación contenía dos imágenes una al lado de otra. La primera era una foto del dictador soviético Iósif Stalin en una barca junto a Nikolái Yezhov, agente de la policía secreta de Stalin. Con Photoshop, Musk había puesto la cara de Agrawal en el cuerpo de Stalin y la de Dorsey en el de Yezhov.<sup>35</sup> En la imagen de al lado, Yezhov —o Dorsey— no estaba. Agrawal lo había empujado y le había echado por la borda. Era una alusión a la estrategia propagandística bien documentada de Stalin de eliminar a sus enemigos de sus fotos.<sup>36</sup>

Agrawal llevaba menos de una semana en el cargo y uno de los usuarios más destacados de Twitter —y el tuitero favorito de Dorsey— ya lo equiparaba a Iósif Stalin.

Bienvenido: esto es dirigir Twitter.

Parte III

LA CONQUISTA DE TWITTER

## ¿Twitter está muriendo?

Elon Musk fue uno de los usuarios más prolíficos de Twitter durante años, pero se hizo accionista de la empresa de forma oficial el último día de enero de 2022. Musk estaba ansioso. Las cosas en Tesla y SpaceX iban bien. Casi demasiado bien, de hecho. El patrimonio neto de Musk se había disparado hasta los más de 330.000 millones de dólares durante la pandemia después de que las acciones de Tesla subiesen más de un 700 % solo en 2020. Cuando en su vida todo marchaba bien, Musk solía afrontar un nuevo desafío o, mejor aún, se generaba una crisis. Empezó a pensar formas de gastar su inmensa fortuna. «No quería dejarla en el banco y punto —le contó a su biógrafo, Walter Isaacson—. Por eso me pregunté qué producto me gustaba, y fue fácil responder a esa pregunta. Era Twitter.»<sup>1</sup>

El lunes 31 de enero, Musk se gastó 23 millones de dólares en acciones de Twitter, una adquisición relativamente pequeña teniendo en cuenta el número de ceros de su cuenta bancaria. Al día siguiente sumó 20 millones de dólares a su inversión, y otros 31 millones el tercer día. Ese jueves, Musk destinó más de 125 millones de dólares a comprar acciones de Twitter. Al llegar el fin de semana, había adquirido más de 6,7 millones de acciones, una inversión de casi 250 millones de dólares en tan solo cinco días. Y siguió comprando acciones de Twitter todos los días durante los siguientes dos meses.<sup>2</sup>

El nuevo director ejecutivo de Twitter, Parag Agrawal, y el resto de los empleados no tenían ni idea de cuál era la intención de Musk mientras se adaptaban a la vida después de Dorsey. Agrawal intentó dejar su huella en la compañía justo después de su

nombramiento, ya que reestructuró el Staff para conceder más poder a menos personas con la esperanza de liberarse del lento proceso de toma de decisiones de la compañía. «Mi objetivo ha sido mejorar nuestra ejecución —dijo a los inversores a principios de febrero—. Yo aporté una buena dosis de apremio a este cargo.»<sup>3</sup>

Hubo dos beneficiarios claves de esa nueva estructura. Kayvon Beykpour, que era responsable de producto con Dorsey, fue ascendido a director general, lo que significaba asumir también responsabilidades de diseño, investigación e ingeniería del producto. Bruce Falck, responsable de los productos de generación de ingresos con Dorsey, ahora tenía las mismas responsabilidades ampliadas en el área comercial, lo que incluía la publicidad y Twitter Blue, el servicio por suscripción de la compañía. En esencia, Agrawal estaba dando al grupo que había creado el plan trienal de negocio más control sobre los resultados de ese plan.

Incluso sin Dorsey al mando, los objetivos financieros de Twitter parecían imponentes para la compañía, teniendo en cuenta que ahora esas cifras eran el punto de referencia cada trimestre cuando se publicaban los informes de resultados. El primer año entero del plan trienal había sido un poco preocupante; el crecimiento de los usuarios de Twitter ya no seguía el ritmo esperado, ni siquiera si se comparaba con los objetivos públicos, más limitados. El auge en el uso que Twitter había experimentado durante la subida inicial del covid y la campaña de Trump para la reelección se ralentizó al año siguiente y Twitter sumó solo 25 millones de nuevos usuarios en 2021, un crecimiento del 13 %.<sup>4</sup> Eso significaba que necesitaría casi 50 millones de nuevos usuarios durante dos años seguidos para alcanzar el objetivo que había compartido con los inversores durante la Jornada de Analistas.

Los ingresos de Twitter habían ido mejor, pero el plan de Falck de reorientar la empresa en torno a los anuncios de respuesta directa de repente parecía inestable. En el verano de 2021, Apple había impulsado unos nuevos cambios de privacidad para todos los propietarios de un iPhone, con lo cual las personas tenían que dar permiso de forma manual a las empresas como Twitter o Facebook para hacer el tipo de rastreo que conducía a una publicidad

superpersonalizada. Como era previsible, la mayoría decían «no» a ese rastreo,<sup>5</sup> y los anuncios de alta personalización que habían convertido Facebook en un mastodonte de pronto eran mucho menos eficaces. Estaba previsto que buena parte del crecimiento proyectado que Falck había incorporado a su plan procediese de esos anuncios. Alcanzar los 7.500 millones de dólares de ingresos antes de 2023 parecía mucho más abrumador ahora que seis meses antes.

Otro elemento que agravaba el problema era que Twitter se había pasado el último año de Dorsey como director ejecutivo contratando a destajo para intentar alcanzar esos objetivos. La nómina de trabajadores se incrementó alrededor de un 35 % en un solo año y de repente Twitter tenía más de 7.500 empleados en todo el mundo. Los gastos de la empresa habían aumentado un 51 % en el último año de Dorsey, pero incluso con un buen año de crecimiento empresarial, los ingresos solo habían subido un 37 %.<sup>6</sup> Eso significaba que el gasto de Twitter estaba superando de forma significativa el crecimiento de sus ingresos. Por poco, pero Twitter ya no obtenía beneficios.

Poco después de asumir el cargo, Agrawal llegó a la conclusión de que la compañía había crecido demasiado deprisa durante el auge de la pandemia y necesitaba corregir el rumbo. Agrawal quería volver a fijar los objetivos financieros de la compañía y deshacerse de los trabajadores que rendían poco. Se diseñó un plan para reducir los costes de forma drástica, lo que incluyó una reducción de la contratación y una tanda notable de despidos que se programó para abril. Twitter iba a recortar más de mil puestos de trabajo.

En 2022, la lista de la «Mujer del Año» de *USA Today* contenía varios nombres conocidos. Estaban la gimnasta Simone Biles, la filántropa Melinda Gates o la vicepresidenta Kamala Harris.<sup>7</sup> La lista, no obstante, también incluía a una persona relativamente desconocida, Rachel Levine, que era la subsecretaria de Salud del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos. A

Levine se la había seleccionado por sus labores de liderazgo durante la pandemia, pero su inclusión en la lista llamó la atención por otro motivo: Levine era la «funcionaria de mayor rango del país abiertamente transgénero».<sup>8</sup> Levine, que estaba casada y tenía dos hijos, había hecho la transición en torno al año 2011 y se había cambiado el nombre de Richard a Rachel. «Pasar de un género a otro, y más todavía en la cincuentena, es un reto —dijo tiempo después al *Washington Post*—. Pero mereció la pena.»<sup>9</sup>

A los redactores del portal Babylon Bee, la inclusión de Levine en la lista les pareció graciosa. El sitio web, que se describe como un portal de «sátira de información cristiana», solía reírse de las personas transgénero. «Error de principiantes: un hombre se convierte en transgénero al sujetar el bolso de su mujer durante más de diez segundos»,<sup>10</sup> decía un titular de 2021. «M&M presenta un nuevo personaje trans que se identifica como un Skittle»,<sup>11</sup> rezaba otro del año siguiente. La lista de *USA Today* era una presa fácil, y Babylon Bee creó su propio premio pasados unos días. «El Hombre del Año según Babylon Bee es Rachel Levine», proclamaba el portal, y la noticia que lo acompañaba se refería a Levine como hombre en repetidas ocasiones. «¿Quién dice que un tío tan experto no pueda llamarse “Rachel”? ¡A este rey no le importa lo que la gente piense de él!»,<sup>12</sup> decía la noticia.

Cuando Babylon Bee publicó la noticia en Twitter, la plataforma congeló la cuenta por infringir la política de «conductas de odio» de la compañía. Babylon Bee no podía desbloquear la cuenta salvo que eliminase el tuit, y los redactores del sitio se mantuvieron en sus trece. «Quieren que cedamos y admitamos que hemos llevado a cabo conductas de odio —escribió el director ejecutivo, Seth Dillon, en la página web de Babylon Bee—. Os prometo que eso no va a ocurrir.»<sup>13</sup>

La noticia de la suspensión molestó a la actriz Talulah Riley, que mandó un mensaje a su exmarido con una petición. «¿Puedes comprar Twitter y luego suprimirlo, por favor?! Besos —escribió a Elon Musk el 24 de marzo—. Estados Unidos se está volviendo LOCO.» A Riley le molestaban las políticas de Twitter y ese día había estado quejándose sobre ellas con su amiga Raiyah bint al-



Huséin, princesa de Jordania.<sup>14</sup>«Fue una puta broma —escribió a Musk en referencia a Babylon Bee—. ¿Por qué todo el mundo se ha vuelto tan puritano?»<sup>15</sup>

Riley y Musk se habían casado y divorciado dos veces —el segundo divorcio tuvo lugar en 2016—,<sup>16</sup>pero los dos seguían siendo amigos y Musk seguía siendo muy rico. Lo bastante rico para que comprar Twitter y suprimirlo fuera a la vez una broma y una posibilidad probable. Riley le envió un mensaje con una idea aún mejor unos minutos más tarde. «¿O puedes comprar Twitter y hacer que se respete con radicalidad la libertad de expresión? —le escribió—. Es que de Twitter salen muchas tonterías. Besos.»

Musk le contestó unos minutos después. «Quizás [podría] comprarlo y transformarlo para que respalde de verdad la libertad de expresión. Besos»,<sup>17</sup>respondió.

En medio de la noche, solo unas catorce horas después de su intercambio de mensajes con Riley, Musk publicó una encuesta para sus 79 millones de seguidores. «La libertad de expresión es esencial para que una democracia funcione —escribió—. ¿Crees que Twitter respeta con rigor este principio?»<sup>18</sup>Incluyó dos opciones —«sí» y «no»— y acompañó el primer tuit de una segunda publicación, más amenazante. «Las consecuencias de esta encuesta serán importantes. Por favor, votad a conciencia.»<sup>19</sup>

A esas alturas, Musk ya llevaba casi dos meses comprando acciones de Twitter en secreto y ahora era propietario de más de un 5 % de la compañía. No había informado públicamente de su inversión a pesar de que la Comisión de Valores y Bolsa exigía a los inversores que presentasen ciertos documentos una vez que superaban el umbral del 5 %.<sup>20</sup>Musk simplemente hizo caso omiso de esa norma y siguió comprando acciones de Twitter de todos modos. Mientras iban llegando los votos a su encuesta de Twitter, Musk compró 133 millones de dólares en acciones de Twitter, su segunda mayor adquisición en un solo día.

Al cerrarse la encuesta, más de un 70 % de los participantes había votado «no», es decir, pensaban que Twitter no respetaba los principios de la libertad de expresión. Musk publicó un tuit de respuesta. «Dado que Twitter sirve como la plaza pública de facto,

el hecho de que no respete los principios de la libertad de expresión perjudica de manera sustancial la democracia. ¿Qué debería hacerse?»,<sup>21</sup> se preguntaba. «¿Hace falta una nueva plataforma?»<sup>22</sup>

Esta vez, el mensaje que apareció en el móvil de Musk no fue de su exmujer, sino del ex director ejecutivo de Twitter. Jack Dorsey había visto el tuit de Musk y se había puesto en contacto con él en privado para intervenir en el asunto. Los dos intercambiaron mensajes durante las siguientes tres horas y media.

DORSEY: Sí, hace falta una nueva plataforma. No puede ser una empresa. Por eso me fui.

MUSK: Ok.

MUSK: ¿Cómo debería ser?

DORSEY: Creo que debe ser un protocolo de código abierto, financiado por una especie de fundación que no sea propietaria del protocolo, que solo lo mantenga y mejore. Un poco como lo que ha hecho Signal. No puede seguir un modelo basado en la publicidad. Si no, tienes una superficie que los gobiernos y los anunciantes intentarán influenciar y controlar. Si detrás hay una entidad centralizada, recibirá ataques. Esta tarea no es difícil, solo hay que hacerla bien para que sea resistente a lo que le ha ocurrido a Twitter.

MUSK: Una idea superinteresante.

DORSEY: Yo salgo del consejo de Twitter a mediados de mayo y luego voy a estar completamente fuera de la compañía. Tengo la intención de hacer esta labor y luego arreglar nuestros errores. Twitter comenzó como un protocolo. Nunca debió ser una empresa. Ese fue el pecado original.

MUSK: Me gustaría ayudar en eso, si puedo.

DORSEY: Quería hablar contigo sobre eso una vez que estuviera fuera del todo, porque a ti te importa mucho, entiendes su importancia y sin duda podrías ayudar de formas incalculables. Cuando llegó el activista, hice todo lo posible para que entraras en nuestro consejo de administración, y el consejo dijo que no. Entonces fue más o menos cuando decidí que tenía que esforzarme para marcharme, aunque fuera muy duro para mí.

MUSK: ¿Tienes un momento para hablar?

DORSEY: Estaba a punto de salir a cenar, pero podemos hablar un minuto.<sup>23</sup>

Unos trece minutos después, posiblemente después de una breve llamada, el intercambio de mensajes continuó. Dorsey

culpaba al consejo de administración de Twitter de rechazar su idea de incorporar a Musk como consejero después de la llegada de Jesse Cohn y Elliott.

DORSEY: Creo que la principal razón es que el consejo es supercontrario a asumir riesgos y vio tu incorporación como algo que conllevaba más riesgo, lo cual yo pensé que era una absoluta tontería y un atraso, pero yo solo tenía un voto y un 3 % de la compañía, y no había dos clases de acciones. Una configuración dura. Podemos hablar más del tema.

MUSK: Desde luego, hablemos más del tema.

MUSK: Creo que merece la pena tanto intentar conducir Twitter hacia una dirección mejor como hacer algo nuevo que sea descentralizado.

DORSEY: Es probable que sea la mejor opción. Solo que tengo dudas. Pero estoy abierto.<sup>24</sup>

Una cosa era que la exmujer de Musk le llenara la cabeza con la idea de comprar Twitter y otra que ahora el cofundador de Twitter admitiera que la compañía que había creado necesitaba grandes cambios. Musk tenía la clara sensación de que Twitter era una amenaza para la democracia; Dorsey parecía estar de acuerdo e incluso había criticado la estructura empresarial de la compañía, su consejo de administración y su negocio publicitario. Musk había hecho una inversión notable en la empresa, que ya era mucho mayor de la que Elliott había acumulado cuando la firma había intentado echar a Dorsey dos años antes. La jugada de Elliott en Twitter había demostrado que alguien podía forzar que se hicieran muchos cambios en la empresa con un par de miles de millones de dólares y cierta agresividad. Musk tenía ambas cosas.

Esa misma noche, menos de una hora después de terminar su intercambio de mensajes con Dorsey, Musk sacó de nuevo el móvil y mandó otro mensaje a Egon Durban, el inversor de Silver Lake que aún formaba parte del consejo de administración de Twitter.

Había llegado el momento de que Musk hiciera algo grande. «Soy Elon. Por favor, llámame cuando tengas un momento —le escribió—. Es para hablar del consejo de administración de Twitter.»<sup>25</sup>

Bret Taylor llegó temprano a la dirección que le había dado su asistente y vio a su alrededor una de las casas de alquiler más extrañas que había visto nunca. Era como si hubiera encontrado el set de algún éxito taquillero posapocalíptico. Había varias furgonetas abandonadas cerca, además de maquinaria agrícola e incluso animales. El presidente de Twitter sacó el móvil. «Esto se lleva el premio del lugar más raro en el que he mantenido una reunión últimamente —escribió—. Creo que estaban buscando un Airbnb cerca del aeropuerto y aquí hay tractores y burros.»<sup>26</sup> Añadió un emoticono que se encogía de hombros y envió el mensaje a Musk y Parag Agrawal, el nuevo director ejecutivo de Twitter.

Solo habían transcurrido algunos días desde que Musk se había puesto en contacto con Egon Durban, pero ya había conversado con varios miembros más del consejo de administración de Twitter sobre su inversión e interés inesperado por involucrarse en la empresa. Taylor tomó un avión para volver a casa temprano después de un viaje a Nueva York con el objetivo de reunirse con Musk en persona y cenar juntos mientras Musk estuviera en la zona de la bahía de San Francisco para sus reuniones en Tesla. Agrawal también asistiría a la cena, y el equipo de Twitter se había esforzado por encontrar un sitio privado y práctico, de ahí el Airbnb.

El consejo de administración de Twitter estaba deseoso de colaborar con Musk, y además no le quedaba otra opción. Musk no parecía el típico inversor activista, pero traía consigo todos los mismos riesgos que Elliott había traído dos años antes. Como accionista mayoritario de Twitter, podía hacer que la vida de todo el mundo fuera muy agradable o muy desagradable dependiendo de cómo hiciera pública su inversión. Después de hablar con Durban, Musk se puso en contacto con Taylor, Agrawal y Martha Lane Fox, la jefa de la comisión de gobernanza corporativa y nombramientos del consejo de administración.

«Elon, todo el mundo está entusiasmado con la perspectiva de que te involucres y entres en la empresa —escribió Durban al

grupo cuando hizo las presentaciones—. El siguiente paso es que hables con tres de ellos para que podamos hacer avanzar esto con celeridad. Quizás podamos tenerlo hecho en los próximos días.»<sup>27</sup>

Taylor era novato en su cargo de presidente de Twitter, pero sí tenía práctica lidiando con multimillonarios tecnológicos excéntricos cuando Musk se puso en contacto con él. Taylor había seguido un camino muy habitual para llegar a la cima del sector tecnológico: grado y máster en la Universidad de Stanford, donde había estudiado Ingeniería informática, y luego un primer trabajo desarrollando productos en Google, entre ellos Google Maps. Después inició una andadura en solitario para crear una empresa emergente y desarrollar una red social llamada FriendFeed. Ese negocio lo adquirió Facebook, y Taylor se pasó tres años trabajando para Mark Zuckerberg como director de tecnología de la empresa cuando a Facebook aún se le conocía como una red social principalmente para universitarios. La siguiente *start-up* de Taylor, un negocio de documentos colaborativos llamado Quip, fue adquirida por Salesforce, de Marc Benioff, por 750 millones de dólares.<sup>28</sup> Cuando Taylor fue nombrado presidente de Twitter, era el codirector ejecutivo de Salesforce y sabía lidiar a la perfección con directores ejecutivos tecnológicos ricos y exigentes. Taylor era técnico y sabía cómo crear cosas, lo cual impresionaba a los Zuckerbergs del mundo. Pero también era discreto, educado y cumplidor, lo que le convertía en un complemento útil de personas como Benioff, que eran escandalosas, impetuosas y parecían hacer lo que les salía de las narices.

Todo aquello hacía de Taylor una persona adecuada para reunirse con Musk. La cena cerca del aeropuerto formaba parte de un plan para entender mejor lo que Musk quería y con suerte construir una relación amistosa que impidiera que hiciera algo temerario. El equipo de Twitter creía que Musk se planteaba tres opciones: crear una plataforma que le hiciera la competencia, entrar en el consejo de administración de Twitter o intentar comprar la compañía.<sup>29</sup> En la cena, todos estuvieron de acuerdo en que entrar en el consejo era la opción mejor (y más sencilla). No había duda de que Musk estaba cualificado para ello. Era un

emprendedor con un éxito increíble al que no solo le encantaba utilizar Twitter, sino que parecía tener muchas ideas sobre cómo la plataforma podía mejorar. Además, a Dorsey le caía muy bien, y Musk era el propietario con más acciones de Twitter, lo que significaba que ahora estaba comprometido desde un punto de vista financiero con el éxito de Twitter. Los tres hombres salieron de su primera reunión con un esquema básico para conseguir que Musk entrase en el consejo, y parecía que todos estaban entusiasmados de colaborar. «Una cena estupenda :)), escribió Musk al grupo esa noche. «Estupendísima —respondió Taylor—. Los burros y los helicópteros distópicos vigilando han creado un buen ambiente.»<sup>30</sup>

En privado, Musk no estaba tan entusiasmado como había expresado. Le preocupaba especialmente Agrawal, que parecía un buen tipo, pero no el directivo agresivo que Musk creía que debía dirigir Twitter. «Lo que Twitter necesita es un dragón que escupa fuego —le contó a su biógrafo, Walter Isaacson, después de la reunión—. Y Parag no es eso.»<sup>31</sup> Aun así, Musk dio la orden a Jared Birchall, que le ayudaba a gestionar su patrimonio como jefe de su oficina familiar, de poner en marcha el papeleo que lo convertiría de forma oficial en miembro del consejo de administración de Twitter. Esa noche, Musk recibió otro mensaje de Dorsey: «Me ha llegado que están pasando cosas positivas».<sup>32</sup>

El porcentaje de acciones de Musk en Twitter se hizo público el 4 de abril en un informe para la Comisión de Valores y Bolsa que se publicó en internet antes de que abriera el parqué. Musk no era un accionista más de Twitter; el informe desvelaba que era su accionista mayoritario. Musk era el propietario de más de 73 millones de acciones, un 9,2 % de la compañía.<sup>33</sup> El formulario que rellenó, llamado 13G, también era sorprendente. Ese documento se solía usar para inversiones «pasivas», lo que hacía pensar que Musk no pretendía utilizar su participación en Twitter para forzar ningún cambio en la compañía.

A los inversores de Twitter les entusiasmó oír que la persona más rica del mundo de repente estaba interesada en la red social. El precio de las acciones de Twitter se disparó hasta un 27 % en un

día, con lo cual muchas personas ganaron mucho dinero, también el propio Musk. La Comisión de Valores y Bolsa analizó enseguida la decisión de Musk de retrasar la presentación de la documentación pública. Se calculó que, por no presentar la documentación dentro del plazo previsto, Musk se había ahorrado más de 150 millones de dólares al comprar acciones antes de la subida del precio que desencadenó su anuncio.<sup>34</sup>

En ese momento, no obstante, Musk no parecía preocupado. «Ey, hola, ja, ja», tuiteó con descaro cuando el mundo recibió la noticia. El móvil de Musk no paraba de sonar, ya que amigos y conocidos se ponían en contacto con él para felicitarle por la inversión y cotillear sobre cuál podría ser el desenlace. Musk recibió mensajes de Ken Griffin, el multimillonario gestor de fondos de inversión libre en Citadel, y Mathias Döpfner, el director ejecutivo de la compañía alemana de medios de comunicación Axel Springer, que quería fraguar algún tipo de colaboración. Varios amigos tenían la esperanza de que por fin Musk acabara con la «censura» en Twitter ahora que era un inversor destacado. «Emocionado al ver tu participación en Twitter. Genial. Dicen que “has entrado por la puerta trasera”, ja, ja», le escribió Joe Lonsdale, un inversor de capital riesgo y cofundador de Palantir, la controvertida empresa de datos conocida por su colaboración antiterrorista con el gobierno estadounidense. «Espero que puedas influir en la plataforma. Apuesto a que al consejo ni siquiera se lo cuentan todo ni ve ningún informe sobre las decisiones de censura y que hay pequeñas camarillas dentro, pero debería estar al corriente de todo: ¡es probable que los izquierdistas del consejo se acojan a la negación plausible!»<sup>35</sup>

Joe Rogan, el popular presentador de pódcast que había entrevistado a Musk en varias ocasiones en su programa, fue igual de directo. «¿Vas a liberar Twitter de la turba que censura alegremente?»,<sup>36</sup>le dijo en un mensaje.

A medida que aumentaron las especulaciones sobre lo que Musk pensaba hacer con su gran participación en Twitter, el consejo de administración se apresuró a terminar de preparar la documentación necesaria para que Musk fuera consejero de forma

oficial. Querían tranquilizar a todo el mundo para que se viera que Musk y su descomunal inversión venían en son de paz, y que Musk no era una amenaza para la existencia de Twitter. Fox y Birchall aún estaban intercambiando documentos, entre ellos un acuerdo de espera para impedir que Musk comprara más acciones hasta que las aguas se calmasen. Agrawal mandó a Musk una copia del tuit que quería publicar para asegurarse de que a Musk le parecían bien sus palabras.

El director ejecutivo de Twitter tuiteó la emocionante noticia de que Musk iba a entrar en el consejo de administración al día siguiente, el martes 5 de abril.

«[Musk] Al mismo tiempo cree con pasión en la plataforma y la critica con intensidad, lo que es justo lo que necesitamos en @Twitter y en el consejo para hacernos más fuertes a largo plazo. ¡Bienvenido, Elon!»,<sup>37</sup> escribió Agrawal.

Dorsey se emocionó al enterarse de que Musk entraría en el consejo. Él iba a dejar la empresa por completo al cabo de unos meses, pero ahora tenía a su protegido en la dirección ejecutiva y a uno de sus ídolos en el consejo. Su emoción se notó en sus tuits. «Le importa mucho nuestro mundo y el rol de Twitter en él —dijo Dorsey sobre Musk—. Parag y Elon dirigen con el corazón, y van a formar un equipo fantástico.»<sup>38</sup>

Poco después de esos tuits de Dorsey, todo empezó a torcerse.

Jack Dorsey envió un mensaje a Elon Musk personalmente para agradecerle que se uniera al consejo de administración de Twitter. «No hay de qué —respondió Musk—. «¡Espero poder ser útil!»

«Muchísimo —le aseguró Dorsey—. Parag es un ingeniero increíble. El consejo es terrible. Siempre que lo necesites estoy aquí para hablar de lo que quieras.»<sup>39</sup>

Musk quería charlar de forma confidencial en ese mismo instante, y los dos se llamaron al cabo de un par de horas. Dorsey no se contuvo. «Twitter no debería ser una empresa que cotice en bolsa», le dijo Dorsey, que le repitió alguno de los mensajes que había mandado a Musk una semana antes y que le habían ayudado



a impulsar todo el proceso del consejo. Conseguir que Twitter dejase de cotizar en bolsa no era idea nueva para Dorsey, que hacía tiempo que detestaba la dinámica bursátil que requería informar de los ingresos cada tres meses. Dorsey pensaba que ese sistema dificultaba hacer grandes cambios en Twitter, puesto que tales modificaciones podían alterar el crecimiento de los usuarios o los ingresos y hacer caer las acciones. «Arreglar Twitter sería más fácil si la compañía no cotizara en bolsa, añadió, y podría estar más centrada en la ejecución.»<sup>40</sup>

La actitud de Musk respecto a su entrada en el consejo de administración de Twitter pareció cambiar casi de inmediato. Cuando uno de los miembros del consejo de administración de Tesla, Ira Ehrenpreis, envió un mensaje a Musk esa noche ofreciéndole asesoramiento en caso de que se uniera a alguna comisión del consejo de Twitter, a Musk no pareció interesarle la oferta. «¡Si yo ni siquiera quería entrar en el consejo de Twitter! —le respondió—. Me presionaron mucho para que lo hiciera.»<sup>41</sup>

Gayle King, la presentadora del programa matinal de la CBS, envió a Musk un mensaje solicitándole una entrevista y sugiriendo que Twitter crease un botón de «editar» para que los usuarios pudieran modificar los tuits una vez publicados. «Todo esto de Twitter se está saliendo de madre —respondió Musk pasados unos minutos—. Ser el propietario de cerca de un 9 % no es ni mucho menos controlar la empresa.»<sup>42</sup>

A medida que avanzaba la semana, Musk se envió varios mensajes con Agrawal. El magnate tenía ideas para cambiar Twitter, por ejemplo que se eliminasen las suspensiones permanentes y que se facilitase que la gente corriente pudiera conseguir un distintivo azul enviando su documento de identidad para que se verificase. «Tengo un montón de ideas, pero, si estoy apretando demasiado, dímelo —le dijo Musk al director ejecutivo de Twitter—. Solo quiero que Twitter sea lo máximo de increíble.»<sup>43</sup>

Agrawal, mientras tanto, intentaba gestionar la moral de los empleados, que se había visto afectada con la noticia de que Musk entraría en el consejo. A los inversores les había encantado la

decisión, pero algunos de los empleados de Twitter eran más escépticos. Como orador en el #OneTeam, Musk había sido elegante, pero a algunos trabajadores les preocupaba que no encajase bien en el consejo teniendo en cuenta la cultura mayoritariamente progresista y liberal de la empresa. A fin de cuentas, Musk era famoso por haber llamado a otro hombre «pedófilo» sin pruebas y de forma habitual hacía bromas de marihuana y sexo en Twitter. También tenía un historial de tuitear memes inapropiados y de burlarse del concepto de los pronombres de género, que en Twitter muchas personas utilizaban en reuniones y en la firma de correo electrónico.

«Sabemos que ha hecho daño a trabajadores, la comunidad trans, mujeres y otras personas con menos poder en el mundo —escribió un trabajador en el Slack de la compañía—. ¿Cómo vamos a conciliar esta decisión con nuestros valores? ¿La innovación está por encima de la humanidad?» Otra persona que había trabajado en la empresa automovilística de Musk, Tesla, también estaba convencida de que no era adecuado para Twitter. «Ahora mismo estoy extremadamente desconcertado porque he visto de primera mano lo que puede hacer»,<sup>44</sup> escribió esa persona.

Algunos de los comentarios se filtraron al *Washington Post* y a Agrawal le preocupaba que Musk pudiera molestarse por las críticas. Invitó a Musk a que fuera a hablar con los empleados para responder a sus preguntas e intentó transmitirle que la noticia del *Washington Post* no tenía mucha importancia. «Creo que hay una gran mayoría silenciosa que está encantada con [lo que] aportas al consejo, así que eso no es representativo —le dijo Agrawal en el mensaje—. Estaré encantado de hablar de eso contigo. Nada de eso es una sorpresa.»

Los dos ingenieros se pasaron la semana tanteándose por medio de mensajes y llegaron a intercambiar credenciales para presumir de lo técnicos que eran. «Yo hice programación intensiva durante veinte años», le contó Musk a Agrawal, que respondió con que él «había sido director de tecnología y había estado en la base de código de Twitter durante mucho tiempo». A Musk no le gustaba dirigir personas, dijo; a él le gustaba sobre todo resolver

problemas técnicos de producto. «Yo me relaciono mejor con ingenieros que son capaces de hacer programación avanzada que con gestores de programas o gente del mundo de los negocios»,<sup>45</sup> escribió a Agrawal el 17 de abril.

«En nuestra próxima reunión, trátame como a un ingeniero en lugar de como a un director ejecutivo y vemos adónde llegamos», le respondió Agrawal.

Pero nunca tuvieron esa oportunidad. Se suponía que Musk iba a entrar en el consejo de administración de Twitter el sábado 9 de abril, pero se había pasado la semana anterior dudando de su decisión. Cuanto más tiempo pasaba con el consejo de Twitter, menos le impresionaba. Algunos de sus amigos íntimos y familiares, entre ellos su hermano Kimbal, le instaban a replantearse la decisión. La mañana en que tenía que entrar de forma oficial en el consejo, Musk estaba en Hawái, en Lanái, la isla privada de su amigo Larry Ellison. Eran las tres y media de la madrugada y, en medio del traspasno, Musk abrió Twitter y decidió incendiar la compañía con la que había aceptado colaborar.<sup>46</sup>

Musk encontró un tuit que listaba las diez cuentas de Twitter con más seguidores: eran de personas como Justin Bieber, Katy Perry y Taylor Swift. Musk retuiteó la lista solo para señalar que muchas de esas cuentas «casi nunca» tuiteaban.

«¿Twitter está muriendo?»,<sup>47</sup> preguntó en voz alta a sus 81 millones de seguidores. Más tarde publicó una encuesta preguntando si Twitter debía eliminar la «w» de su nombre y empezar a llamarse «Titter» [risa nerviosa]. Propuso otra encuesta en la que preguntaba si Twitter tenía que convertir su sede central de San Francisco en un hogar para personas sin techo y sugirió que Twitter eliminase la publicidad para los usuarios de pago.<sup>48</sup>

Agrawal estaba frustrado, y con razón. Algunos de sus empleados ya estaban molestos por que Musk entrara en el consejo; y ahora, el día en que tenía que hacerse oficial su nombramiento, Musk avergonzaba en público a la compañía. Agrawal, claramente irritado, envió un mensaje a Musk. «Tú tienes la libertad de tuitear “¿Twitter está muriendo?” o cualquier otra

cosa sobre la compañía, pero mi responsabilidad es decirte que en el contexto actual eso no me ayuda a mejorar Twitter —le escribió Agrawal, regañando al hombre más rico del mundo—. La próxima vez que hablemos, me gustaría darte una idea del nivel de distracción interna que hay ahora mismo y cómo está afectando a nuestra capacidad de trabajo.»<sup>49</sup>

«Me gustaría que la compañía llegase a un punto en que tuviéramos una mayor capacidad de resistencia y no nos distraiéramos, pero no hemos llegado ahí todavía», siguió diciendo. Agrawal tenía la esperanza de que la participación de Musk en una conversación con los empleados contribuiría a aliviar algunas de sus preocupaciones y a darles una oportunidad de escuchar las ideas de Musk de primera mano y no solo a través de sus tuits.

Musk, que aún no se había acostado, respondió menos de un minuto más tarde, poco después de las cinco de la madrugada. «¿Qué has hecho esta semana? —le contestó enseguida en tono de burla—. No voy a entrar en el consejo. Es una pérdida de tiempo. Voy a hacer una oferta para comprar Twitter.»<sup>50</sup>

Agrawal le respondió preguntándole si podían hablar. Musk no llegó a contestar. Entonces Bret Taylor, presidente de Twitter, envió un mensaje a Musk tan solo unos minutos después preguntándole también si podían hablar por teléfono. Musk estaba a punto de tomar un avión y no podía hablar, le dijo, pero sí le mandó a Taylor una serie de mensajes.

MUSK: «Voy a hacer una oferta de compra».

«Arreglar Twitter hablando con Parag no va a funcionar.»

«Hacen falta medidas drásticas.»

«Es difícil hacer esto siendo una empresa que cotiza en bolsa, ya que eliminar a los usuarios falsos hará que las cifras parezcan horribles, así que la reestructuración debería hacerse sin ser una sociedad cotizada.»

«Jack opina lo mismo.»<sup>51</sup>

Menos de una semana después de aceptar una plaza en el consejo de administración de Twitter, Musk lo dejó antes siquiera de hacerse oficial. Agrawal mandó un correo a la compañía la tarde del día siguiente, un domingo, con la inquietante

actualización de que Musk había cambiado de opinión. Agrawal no mencionó que Musk quisiera comprar la compañía —eso no es algo que puedas poner en un correo para toda la empresa—, pero los empleados que leyeron la nota pudieron percibir que la relación de Twitter con Musk no había terminado ni mucho menos.

«Se avecinan distracciones —escribió Agrawal a sus empleados—. No hagamos caso del ruido y centrémonos en el trabajo y en lo que estamos creando.»<sup>52</sup>

## @ElonMusk

En algunos aspectos, la infancia de Elon Musk en Sudáfrica no fue muy distinta de la de los chavales de su generación. Iba a toda pastilla subido a una moto de *cross*, disparaba balines con su hermano y sus primos y reventaba cosas con cohetes caseros. En lugar de un puesto de venta de limonada, Musk decoraba huevos de Pascua y los vendía puerta a puerta a sus adinerados vecinos sudafricanos, una de sus primeras incursiones en el emprendimiento. Musk leía todos los libros que pescaba y a veces se pasaba incluso hasta diez horas al día leyendo. Tenía una madre afectuosa que creía, como la mayoría de las madres, que su hijo era, sin lugar a dudas, brillante.<sup>1</sup>

Y estaba en lo cierto. Musk poseía una mente única. Le encantaban los ordenadores y, cuando tenía doce años, incluso escribió código para hacer un videojuego propio, lo cual fue noticia en una publicación local. Tenía memoria fotográfica y era propenso a vivir momentos de reflexión profunda e imperturbable que lo hacían impermeable a cualquier cosa que pasara a su alrededor.<sup>2</sup> Sus trances eran tan habituales y tan profundos que sus padres lo llevaron al médico para comprobar si padecía problemas auditivos. Pero, si algo le pasaba a Musk, tal vez fuera que era demasiado inteligente, y a menudo se metían con él porque era un cerebritito que leía enciclopedias por diversión y parecía tener una respuesta para cualquier pregunta que se le hiciera.

Para Musk, no obstante, las cosas no eran ni mucho menos tan idílicas como parecían, y los recuerdos felices de infancia fueron escasos.

Musk nació en Sudáfrica en el verano de 1971 y creció en una

hermosa casa de un hermoso barrio de Pretoria, en las afueras de Johannesburgo. El padre de Musk, Errol, era un ingeniero mecánico y eléctrico que sabía hacer toda clase de remiendos con las manos.<sup>3</sup> Su madre, Maye, era una nutricionista y modelo que fue finalista en el certamen de Miss Sudáfrica solo dos años antes de nacer Musk.<sup>4</sup> Errol y Maye se divorciaron cuando Musk tenía unos nueve años y él terminó yéndose a vivir con su padre, lo que resultó ser un error. Errol era exigente e intenso con los hijos y a veces se pasaba horas regañándolos. Al parecer, en algunas ocasiones su comportamiento fue tan problemático que Musk y sus hermanos se niegan a hablar sobre lo ocurrido. «Se le da bien hacerle la vida imposible a la gente»,<sup>5</sup> dijo Musk años después, y el resto de la familia suele estar de acuerdo en que por lo general Errol le hacía pasar un mal rato a cualquier persona que interactuase con él. En consecuencia, Musk tuvo problemas en casa durante toda la adolescencia y llegó a odiar a su padre hasta el punto de prometer que no dejaría que sus hijos lo conocieran nunca. (Años después, Errol mandaría a su hijo de forma sistemática correos electrónicos llenos de insultos racistas y teorías de la conspiración.<sup>6</sup> Otro hecho llamativo es que Errol tuvo dos hijos más con su hijastra, con quien se llevaba más de cuarenta años.)<sup>7</sup>

En el colegio, la situación de Musk no era mucho mejor. Le gustaban los libros y era un empollón, con lo cual en el recreo a menudo era víctima de matones que lo atormentaron durante años. Cuando tenía unos trece o catorce años, una pandilla lo acorraló y lo tiró por unas escaleras de hormigón, una caída por la que terminó en el hospital.<sup>8</sup> Crecer así hizo de Musk una persona más dura que la mayoría, pero también menos sensible a algunos de los demás problemas de la vida. «A la gente a la que le preocupan las palabras nunca le han dado un puñetazo en la cara»,<sup>9</sup> dijo en 2022.

Ante toda esa situación desgraciada, Musk adoptó un estado perpetuo de urgencia que sigue rezumando en casi todas las facetas de su vida. Cuando tenía unos diez años, le regalaron su primer ordenador (un Commodore VIC-20) e inmediatamente abrió el cuaderno de ejercicios que traía la máquina.<sup>10</sup> El librito tenía

páginas y páginas de lecciones que enseñaban los fundamentos de la programación y se suponía que se tardaba meses en completarlos. Musk lo terminó en setenta y dos horas. «Me entró mucho TOC con ese librito y estuve despierto tres días y lo hice de arriba abajo —le contó a Ashlee Vance, autor de un libro sobre Musk que se publicó en 2015—. Me parecía la cosa más superabsorbente que había visto en mi vida.» Una urgencia parecida por vivir en Estados Unidos motivó a Musk a marcharse de Sudáfrica de adolescente. Más o menos cuando cumplió dieciocho años, se trasladó a Canadá, país del que tenía la ciudadanía por su madre. No importaba que no tuviera un lugar en el que vivir.

Musk terminó encontrando una habitación en casa de un primo segundo e hizo varios trabajos esporádicos hasta que se matriculó en la Queen's University, en Ontario, en el otoño de 1989.<sup>11</sup> Los siguientes años se los pasó en la universidad: dos años en la Queen's, donde estudió Empresariales, practicó oratoria y conoció a su futura esposa, Justine; y luego, por fin consiguió llegar a Estados Unidos y se pasó algunos años en la Universidad de Pensilvania, donde estudió Economía y Física. Esos años universitarios, afirmarían tiempo después, cimentaron su deseo de trabajar en proyectos vinculados con la tecnología, el espacio y las energías renovables.<sup>12</sup>

Musk empezó a crear cosas en cuanto terminó la universidad y, cuando comenzó a invertir en Twitter casi treinta años después, su carrera profesional formaba parte de la hagiografía de Silicon Valley. La historia de Musk estaba definida por dos ejes sistemáticos y predominantes: por lo general trabajaba más horas, más duro y más deprisa que cualquier otra persona, y tenía unas ansias enormes de asumir riesgos personales.

Creó su primera empresa, Zip2, en Silicon Valley con su hermano pequeño Kimbal en 1995. Los dos alquilaron un pequeño despacho que también les sirvió de piso durante un breve lapso y crearon un directorio empresarial virtual, como unas Páginas Amarillas pero en internet. La idea era novedosa a mediados de los noventa y enseguida obtuvieron dinero de inversores de capital



riesgo que luego cambiaron el modelo de negocio y apartaron a Musk de la dirección ejecutiva. Zip2 acabó vendiéndose a Compaq Computer por más de 300 millones de dólares algunos años después y Musk se llevó un buen pellizco:<sup>13</sup> la venta le reportó 22 millones de dólares netos.<sup>14</sup> Una de las primeras cosas que se compró fue un deportivo McLaren de 1 millón de dólares,<sup>15</sup> que conducía por San Francisco como si fuera un Toyota Camry. Con igual importancia, la experiencia con Zip2 le hizo aprender una valiosa lección sobre el control empresarial: una lección parecida a la que Dorsey aprendería por las malas años después en Twitter.

Entonces Musk cogió más de la mitad de sus 22 millones de dólares y los invirtió en su siguiente aventura empresarial, X.com, un banco en línea que contaba con un truco promocional según el cual todos los nuevos clientes recibían veinte dólares cuando se abrían una cuenta corriente. Dos emprendedores más, Peter Thiel y Max Levchin, alquilaron unas oficinas a X.com en Palo Alto para trabajar en una compañía competidora con un inteligente producto que permitía a los clientes enviar dinero por correo electrónico; se llamaba PayPal. Al final, como los dos negocios empezaron a competir, se fusionaron, y Musk devino el director ejecutivo y el accionista mayoritario de la sociedad conjunta.<sup>16</sup>

Una vez más le echaron del cargo, esta vez tras un motín de los empleados. Los trabajadores de la nueva compañía decidieron que Musk no estaba manejando como correspondía una creciente lista de problemas empresariales y acudieron en grupo al consejo de administración de X.com a quejarse. Musk se enteró de que le habían destituido mientras estaba de luna de miel con Justine; Thiel fue nombrado director ejecutivo y enseguida cambió el nombre de la compañía a PayPal. A Musk le dolió, pero estaba a punto de hacerse aún más rico. Cuando eBay compró PayPal por 1.500 millones de dólares en 2002, Musk obtuvo 250 millones de dólares.<sup>17</sup>

El dinero da a las personas una libertad especial para reflexionar sobre el futuro. En el caso de Musk, usó esa libertad para reflexionar sobre problemas que podría tardarse años o incluso décadas en completarse. Tras la venta de PayPal, ahora

armado con un par de cientos de millones de dólares, Musk empezó de verdad a soñar en grande. Fue obsesionándose con la exploración del espacio y la posibilidad de enviar humanos a Marte. Esa fue una idea inspirada (en parte) por el temor a que algún día pueda ocurrir algo en la Tierra que fuerce a los humanos a vivir en otro planeta. Así pues, Musk se trasladó a Los Ángeles y, más o menos en el momento en que se vendió PayPal a eBay, creó Space Exploration Technologies, conocida como SpaceX, con su propio dinero. Tenía la esperanza de que ese proyecto espacial comercial no solo construiría cohetes, sino que terminaría colonizando Marte.

Dos años después, Musk invirtió otros 6,5 millones de dólares de su bolsillo en otra compañía llamada Tesla, que estaba trabajando en un coche eléctrico para contribuir a resolver un problema distinto pero casi igual de ambicioso: el hecho de que la humanidad dependía demasiado de los combustibles fósiles. Musk se convirtió de inmediato en el accionista mayoritario de la compañía, presidió el consejo de administración y en 2008 ya era también el director ejecutivo.<sup>18</sup>

No solo era un tipo rico que ocupaba una silla en el consejo de administración. En ambos casos, Musk invertía una cantidad considerable de tiempo y recursos personales para que la empresa avanzase. Se ganó una reputación de jefe difícil que hacía largas jornadas, casi nunca se tomaba vacaciones y exigía lo imposible a sus empleados. Musk tenía la costumbre de fijar unos objetivos atrevidos y nada realistas en ambas compañías. De entrada pensaba que el primer cohete de SpaceX despegaría tan solo quince meses después de la creación de la empresa y que el primer vuelo a Marte tendría lugar antes de concluir la década.<sup>19</sup> El primer lanzamiento de SpaceX, que terminó en fracaso, tuvo que esperar cuatro años; su primer lanzamiento con éxito llegó al cabo de seis años. En diciembre de 2023, SpaceX aún no había mandado ningún cohete a Marte.

En Tesla, Musk y su equipo pensaban que sacarían al mercado su primer coche, un reluciente deportivo rojo llamado Tesla Roadster, para el gran público a principios de 2006; el coche no

llegó hasta mediados de 2008.<sup>20</sup> Los retrasos y la dilación de los plazos conllevaron que ambas empresas anduvieran cortas de liquidez de forma sistemática en su etapa inicial. A comienzos de 2008, Musk vendió el McLaren para pagar las facturas. A finales de 2008, ambas compañías tenían unos niveles de liquidez peligrosamente bajos. Musk canceló una ronda de financiación para Tesla en Nochebuena tan solo horas antes de que la compañía entrase en quiebra si no se actuaba.<sup>21</sup>

El dolor, el estrés y el drama iban a merecer la pena. SpaceX hizo su primer lanzamiento con éxito de un cohete en 2008 y enseguida se convirtió en el líder mundial del sector espacial comercial. A principios de 2022, SpaceX no solo enviaba cohetes al espacio transportando satélites y otros cargamentos de forma regular, sino que la compañía había logrado dominar la tecnología que permitía que esos cohetes regresaran a la Tierra enteros para poder reutilizarse, algo inaudito hasta entonces. Tesla, por su lado, no solo se convirtió en la empresa de coches eléctricos de mayor éxito del mundo; sino que puede decirse que es la empresa automovilística de mayor éxito del mundo a secas. En octubre de 2021, el valor de mercado de Tesla superó el billón de dólares, lo que la convirtió en el fabricante de coches de mayor valor del mundo. En un momento dado, el valor de Tesla superó el de sus cinco principales competidores juntos.<sup>22</sup> Un año después, en 2022, Tesla producía más de 1,3 millones de vehículos eléctricos.<sup>23</sup>

A medida que crecía el patrimonio neto de Musk, también lo hacía su imperio, y no parecía haber ningún problema demasiado complejo que no pudiera intentar abordarse. En 2016, fundó Neuralink, una empresa que crea «interfaces cerebro-ordenador»: <sup>24</sup>chips implantables en el cerebro que aprovechan la actividad cerebral para controlar el funcionamiento de un ordenador o un móvil. También creó The Boring Company [La Empresa Aburrida], un negocio que era «una especie de pasatiempo empresarial», dedicada a construir túneles subterráneos para el transporte a alta velocidad. Musk siguió hablando con regularidad de la colonización de Marte y, sin rastro de ironía, propuso la idea de crear soles artificiales provocando

constantemente explosiones termonucleares en el espacio exterior.

Musk incluso ponía su granito de arena para salvar el mundo de otra crisis inminente: la caída de población. «Si la gente no tiene más hijos, la civilización va a desmoronarse. No lo olvidéis»,<sup>25</sup> dijo durante una entrevista en 2021. En abril de 2022, Musk tenía al menos nueve hijos, de tres mujeres distintas.<sup>26</sup> Su patrimonio neto era de 270.000 millones de dólares,<sup>27</sup> lo que le convertía en la persona más rica del mundo. Y ahora estaba dispuesto a añadir otro complejo desafío a su lista de tareas pendientes: restablecer la libertad de expresión en el mundo.

Había llegado la hora de comprar Twitter.

En parte, lo que había hecho que la oferta inicial de Elon Musk para comprar Twitter fuera tan difícil de entender era que Musk, a pesar de tener dinero, fama y éxito a espaldas, tenía el sentido del humor de un muchacho de doce años. En The Boring Company, una vez Musk creó y vendió un lanzallamas al gran público porque había visto una broma en una de sus películas favoritas, *La loca historia de las galaxias*.<sup>28</sup> Una broma sacada de otra comedia, *El dictador*, en la que aparece Sacha Baron Cohen, sirvió de inspiración para que Musk decidiera que el cohete Starship de SpaceX fuera «más puntiagudo». Le encantaba hacer bromas de sexo (¡69!) y marihuana (¡420!) y dedicaba una cantidad de tiempo nada desdeñable cada día a publicar memes en Twitter teniendo en cuenta que también dirigía varias empresas al mismo tiempo.

A veces las excentricidades de Musk le daban problemas. Después de fumar maría con el presentador de pódcast Joe Rogan durante una grabación en 2018, el gobierno estadounidense premió a Musk y a la mayoría de sus empleados de SpaceX con un año de controles de drogas aleatorios porque SpaceX tenía contratos con el gobierno federal. La situación fue a la vez graciosa y terrible. «De hecho, las consecuencias para mí y SpaceX no fueron buenas»,<sup>29</sup> admitió más adelante Musk, aunque de todos modos se echó unas risas con todo el asunto.

Sin embargo, parecía que el lugar favorito de Musk para

meterse en problemas era Twitter, donde tuiteaba un flujo de conciencia constante, a menudo mientras estaba sentado en el retrete.<sup>30</sup> Una vez lo demandaron por llamar a un submarinista «pedófilo» en un tuit de 2018. A Musk también le habían demandado por tuitear que tenía «financiación asegurada» para que Tesla dejase de cotizar en bolsa comprando la empresa por 420 dólares por acción en 2018, lo que era al mismo tiempo una broma sobre la marihuana y, según la Comisión de Valores y Bolsa, una mentira. La agencia demandó a Musk y llegó a un acuerdo con él, lo cual le forzó a renunciar a su cargo de presidente de Tesla.<sup>31</sup>

La relación de Musk con Twitter como empresa también había sido complicada a lo largo de los años, pese a que técnicamente nunca había infringido las normas de la compañía. Todo lo contrario, de hecho. La obsesión de Dorsey por Musk significaba que a menudo se refiriese al multimillonario como su «tuitero favorito» y, cuando Twitter amplió su lista del «top 3» a un «top X» que confería protecciones especiales a las cuentas de decenas de mandatarias internacionales, Dorsey se aseguró de que se incluyera la cuenta de Musk en la lista. Pero a Musk también le encantaba quejarse de Twitter y, en privado, lo hizo durante años, primero a Dorsey y más adelante a Agrawal. No le encantaba que Twitter permitiera la existencia de una cuenta llamada @ElonJet que rastreaba la ubicación de su avión privado e incluso se había quejado a Agrawal de @ElonJet en enero de 2022, más o menos cuando había empezado a comprar acciones de Twitter. Tampoco le gustaba que hubiera tantos bots que le enviaran mensajes de correo basura y sobre criptomonedas, y detestaba que Twitter estuviera lleno de vendedores al descubierto de Tesla que parecían decididos a atacar su compañía y el precio de sus acciones. Las quejas de Musk a menudo se canalizaban de Dorsey o Agrawal hasta Vijaya Gadde, la máxima responsable jurídica de Twitter, que luego las transmitía a su equipo. En varias ocasiones, los empleados tuvieron que abandonar lo que estuvieran haciendo ese día para eliminar de forma manual bots de la cronología de Musk. Este incluso mandó a su abogado personal, Alex Spiro, que llamase a Dorsey y Gadde varias veces a lo largo de los años para expresar

su frustración por los bots y los vendedores al descubierto, que creía que estaban manipulando el precio de las acciones de Tesla.

Así pues, cuando Musk presentó una oferta formal para comprar Twitter por 54,20 dólares por acción la noche del 13 de abril, era fácil entender por qué algunos miembros del consejo de administración tenían dudas. Habían pasado menos de dos semanas desde que Musk había aceptado entrar en el consejo. Luego había cambiado de opinión y había hecho que Twitter pareciera una empresa de pandereta. Además, estaba el hecho de que Musk había presentado documentación en la SEC que hacía pensar que su inversión en Twitter era pasiva. Incluso el precio de la oferta planteaba dudas. ¿Estaba haciendo otra broma sobre marihuana? ¿Realmente tenía el dinero reservado para cerrar un acuerdo? ¿O todo aquello no era más que un gran troleo?

La carta en que Musk presentaba su oferta sonaba seria, desde luego. «He invertido en Twitter porque creo que tiene el potencial para ser la plataforma que haga posible la libertad de expresión en el mundo, y creo que la libertad de expresión es una necesidad social para el buen funcionamiento de la democracia —escribió al consejo de administración de Twitter—. Sin embargo, desde que hice mi inversión me he dado cuenta de que la compañía no prosperará ni satisfará esa necesidad social en su forma actual. Twitter debe transformarse en una sociedad no cotizada.»

La carta también contenía una amenaza. «Esta es mi oferta definitiva y no voy a aumentarla, y, en caso de no aceptarse, tendré que reconsiderar mi posición como accionista», afirmaba.

Musk no quería negociar y, si Twitter rechazaba el acuerdo, lo más probable era que vendiese sus acciones para obtener unos beneficios considerables y observase cómo las acciones de Twitter se desplomaban desde la línea de banda. El consejo de administración de Twitter no tenía otra opción que tomarse en serio a Musk. Su única esperanza era que Musk tuviera la intención de hacer lo mismo.

La oferta formal de Musk para comprar Twitter lo convirtió en una

persona aún más popular e interesante que de costumbre. Joe Lonsdale, el inversor que había dicho que Musk había «entrado por la puerta trasera», volvió a aparecer en su buzón de entrada, esta vez con una invitación para conocer al gobernador por Florida Ron DeSantis, que al parecer estaba «indignado» con el consejo de administración de Twitter y apoyaba a Musk con firmeza. Gayle King también volvía a ponerse en contacto con él para solicitarle una entrevista. «Esto es, como dicen los chavales hoy en día, una “jugada de puto *crack*”», le dijo en un mensaje. Marc Merrill, cofundador de Riot Games, escribió a Musk que era «el héroe que Gotham necesita», e incluso Sam Bankman-Fried, el director ejecutivo de la plataforma de intercambio de criptomonedas FTX, se puso en contacto con él para intentar organizar una reunión.<sup>32</sup>(Dieciocho meses después, FTX entraría en quiebra y Bankman-Fried sería condenado por siete delitos de fraude, conspiración y blanqueo de capital.)<sup>33</sup>

Nadie estaba más emocionado que el amigo de Musk Jason Calacanis. Se habían conocido años antes cuando Calacanis era periodista tecnológico y más adelante le compró a Musk el primer Tesla Modelo S cuando el vehículo salió al mercado en 2012.<sup>34</sup>Los dos intercambiaron decenas de mensajes en las dos semanas posteriores a la oferta de Musk y, a Calacanis, ideas no le faltaban.<sup>35</sup>Twitter debería compartir más ingresos con los creadores audiovisuales como hacía YouTube, dijo. La compañía debería trasladarse a Texas y exigir a los que trabajaban a distancia que regresasen a las oficinas en un plazo de sesenta días, añadió. Le expuso a Musk los motivos por los que tenía que recortar más de la mitad de los puestos de trabajo. «Reinicia la empresa en modo duro», escribió en un mensaje privado. Cuando al fin Musk le pidió que le acompañase como asesor estratégico una vez que estuviera cerrada la transacción, Calacanis aceptó menos de un minuto después. «Miembro del consejo, asesor, lo que sea —le respondió—. Tienes mi espada.» Luego, por si acaso, añadió: «Director ejecutivo de Twitter es mi trabajo soñado».

Aunque Musk quisiera hacer realidad los sueños de Calacanis, debía averiguar cómo conseguir unos 46.000 millones de dólares

para comprar el 91 % de las acciones de las que aún no era propietario y pagar otros costes de cierre de la transacción y gastos legales.<sup>36</sup> Al ser la persona más rica del mundo, Musk contaba con ese dinero, al menos sobre el papel. El problema era que la mayor parte de ese dinero estaba ligado a sus otras compañías, es decir, Tesla. Vender 40.000 millones de dólares en acciones de Tesla no era una opción viable, pues eso haría caer el precio de las acciones y enviaría un mensaje a los inversores de que Musk estaba más interesado en Twitter que en dirigir su compañía automovilística de un billón de dólares. Una solución más lógica era pedir prestado el dinero o atraer a otros inversores para que se sumasen a su oferta. En cuanto mandó su carta de oferta, los banqueros de Musk en Morgan Stanley se pusieron a trabajar duro y a llamar a otros bancos e inversores para recabar los fondos necesarios.<sup>37</sup>

Musk también se esforzaba para conseguir el dinero deprisa y participó en llamadas con socios bancarios potenciales para explicarles su plan de negocio aproximado. Prometió reducir los costes de forma drástica en Twitter,<sup>38</sup> lo que incluiría despidos, si el acuerdo prosperaba, y debatió la idea de ampliar el negocio de Twitter para centrarse más en las suscripciones. Los multimillonarios suelen conocer a muchos multimillonarios, y la lista de contactos de Musk también resultó útil. En algunos casos, como con el fundador de Oracle y miembro del consejo de administración de Tesla Larry Ellison, se gestó un compromiso multimillonario tan deprisa como si Musk le pidiera prestados cinco dólares para pagar un café. Musk envió un mensaje a Ellison el 20 de abril, una semana después de enviar la carta con la oferta al consejo de Twitter:

MUSK: ¿Te interesaría participar en la compra de Twitter?

ELLISON: Sí..., por supuesto 👍

MUSK: Genial.

MUSK: ¿Aproximadamente cuánta pasta? No hay una cantidad obligatoria, pero hay demasiada gente que quiere entrar en el trato, así que tengo que reducir o echar a algunos participantes.

ELLISON: Mil millones..., o lo que recomiendes.

MUSK: Lo que te vaya mejor a ti. Yo te recomendaría quizás 2.000 M de dólares o más. Esto tiene mucho potencial y prefiero



tenerte a ti que a otra persona.

ELLISON: Estoy de acuerdo en que tiene mucho potencial..., y sería muy divertido.

MUSK: Sin duda :)<sup>39</sup>

Ellison, cuya fortuna era de unos 100.000 millones de dólares,<sup>40</sup> invirtió 1.000 millones.<sup>41</sup>

Incluso con la participación de personas como Ellison, nadie estaba seguro de si el trato saldría adelante. El consejo de Twitter ni siquiera sabía si Musk era un comprador serio, y este había perdido mucha confianza cuando aceptó entrar en el consejo de administración de Twitter pero luego decidió rajarse de la compañía. En una entrevista pública que tuvo lugar en el congreso TED el día en que se hizo pública su oferta, Musk dijo que ni siquiera le importaban las finanzas de Twitter. «Esta no es una forma de ganar dinero, por así decirlo —declaró—. Mi aguda intuición me dice que tener una plataforma pública que cuente con una confianza máxima y una amplia inclusividad es algo extremadamente importante para el futuro de la civilización. La parte económica no me importa nada.» Los escépticos no estaban seguros de cómo interpretar su razonamiento. ¿Quién se gasta 46.000 millones de dólares sin que le preocupe lo más mínimo si va a recuperarlos?

Musk, no obstante, iba en serio y también estaba trabajando en un plan alternativo en caso de que la oferta por Twitter fuera rechazada. En el congreso TED también le habían preguntado por si tenía un «plan B», pero se había negado a dar detalles. Sin embargo, en privado se enviaba mensajes con confidentes sobre la idea de crear una red social basada en la cadena de bloques que permitiera a los usuarios publicar mensajes en el libro de contabilidad público de la cadena de bloques. Musk incluso se estaba reuniendo con ingenieros para debatir la idea de la cadena de bloques solo en caso de que no se materializase la adquisición de Twitter.

El consejo de administración de Twitter empezó a esperar con nerviosismo a ver si Musk conseguía la financiación para su oferta. Aun así, Jack Dorsey comenzó a tuitear como si el acuerdo ya estuviera cerrado. Por lo común, durante una negociación de

adquisición, todos los implicados guardaban silencio para no alterar el proceso. Pero a Dorsey no parecía importarle el proceso formal y publicó varios tuits que no hicieron ningún favor al consejo de Twitter. Dorsey sostenía que el estatus de Twitter como sociedad cotizada era un gran problema. «Siendo una empresa que cotiza en bolsa, twitter siempre ha estado “en venta” —tuiteó—. Ese es el problema de verdad.»<sup>42</sup> Luego atacó al consejo de Twitter, diciendo que el grupo había «sido de forma sistemática la disfunción de la compañía».<sup>43</sup> Era una extraña forma de tirar piedras a su propio tejado. Dorsey no solo había estado involucrado de un modo directo en la elección de todo el consejo, sino que había pertenecido a ese órgano desde su fundación. De hecho, aún lo era. En el fragor de una hostil negociación de adquisición, los tuits de Dorsey no sentaron bien a algunos de sus compañeros de consejo. La relación fracturada empeoró. Algunos miembros del consejo querían que Dorsey se fuera, terminase como terminase la negociación del acuerdo.

El 20 de abril, el equipo de Musk entregó una serie de cartas y documentos a la Comisión de Valores y Bolsa: su financiación era correcta.<sup>44</sup> El plan preveía 46.500 millones de dólares de financiación procedentes de varias fuentes.<sup>45</sup> Musk pediría prestados 12.500 millones de dólares como un préstamo personal, en el que utilizaría las acciones de Tesla como garantía. Twitter, la compañía que iba a comprar, tomaría prestados 13.000 millones de dólares de entidades bancarias; dados los tipos de interés, el préstamo conllevaría alrededor de 1.000 millones de dólares anuales de pago de intereses. Musk pondría personalmente los 21.000 millones restantes de su bolsillo, bien vendiendo sus acciones de Tesla o bien encontrando otros inversores de capital, como Ellison, para que le ayudasen.

La documentación también contenía otra información: la oferta de Musk «ya no estaba sujeta a auditorías empresariales». Musk ni siquiera quería mirar debajo del capó antes de sacar a Twitter del aparcamiento. Había reunido el dinero y quería sí o sí que la empresa fuera suya.

El consejo de administración de Twitter ya no se preguntaba si Musk iba en serio con respecto a la compra de la red social. Ahora solo tenían que decidir si el precio que ofrecía, de 54,20 dólares por acción, era un buen trato, y el grupo se pasó el fin de semana reunido con sus banqueros y abogados para tomar la decisión. Por lo general, una oferta como esa podría inspirar a otros potenciales compradores y dar lugar a una subasta. Pero en este caso no fue así. Musk no solo actuaba con celeridad, sino que muchos de los mayores pretendientes posibles ya habían analizado el negocio de Twitter unos años antes cuando Disney y Salesforce no cerraron un acuerdo con la plataforma. En Estados Unidos, los organismos reguladores también habían tomado medidas contra las adquisiciones tecnológicas desde entonces. La Comisión Federal de Comercio ya estaba demandando a Facebook por «monopolización ilegal».<sup>46</sup>El Departamento de Justicia iba a demandar a Google por unas acusaciones parecidas.<sup>47</sup>Aunque pudieran llegar a un acuerdo que aprobasen los organismos reguladores, no había otros compradores relevantes o interesados en Twitter.

El equipo financiero de Twitter empezó a utilizar modelos internos para elaborar proyecciones de qué resultados se obtendrían si Twitter seguía por su cuenta sin Musk como propietario. Se consideraron varios escenarios y se presentaron al consejo de administración, que en esencia eran resultados de rendimiento bajo, medio o alto. Enseguida se puso de manifiesto que era improbable que Twitter alcanzara su objetivo de ingresos interno, fuera cual fuese el resultado que preveía conseguir. En una de las proyecciones, los directivos de Twitter calcularon que los ingresos de la compañía serían de 7.200 millones de dólares en 2023,<sup>48</sup>por debajo de los objetivos tanto privados como públicos de Twitter. También costaba imaginar que Twitter alcanzase sus objetivos de crecimiento de los usuarios. Los banqueros de Twitter, Goldman Sachs y JP Morgan, también elaboraron proyecciones financieras del negocio de Twitter y ambas instituciones llegaron a la conclusión de que la oferta de Musk era «justa».

Mientras el consejo debatía con agitación sus opciones, Musk,

que en la vida lo hace todo a mil por hora, comenzó a impacientarse. El domingo 24 de abril, solo diez días después de hacerse pública la oferta, Musk envió a Twitter otra carta que llegó mientras el consejo estaba deliberando. «Tal como hablamos, 54,20 dólares es y seguirá siendo mi oferta definitiva y no voy a aumentarla, punto», decía el texto. El acuerdo de fusión que los abogados de Musk adjuntaron a la carta era «beneficioso para el vendedor», añadía Musk, y estaba claro que este estaba dispuesto a apartarse de Twitter del todo si el consejo de administración rechazaba su oferta. Todo aquello «tenía el objetivo de facilitar las cosas a todo el mundo para que se alcanzase un acuerdo lo antes posible», dijeron los abogados de Musk cuando enviaron todos esos documentos.

Ambas partes se pasaron el domingo por la tarde y el lunes por la mañana negociando. (Musk también estuvo despierto toda la noche, pero no porque estuviera trabajando en el acuerdo, sino porque asistió a una fiesta con unos amigos y bebió demasiado Red Bull.)<sup>49</sup> Los abogados de Twitter introdujeron algunas pequeñas modificaciones más al acuerdo, como por ejemplo que la empresa retuviera el derecho a contratar y despedir empleados sin la aprobación de Musk hasta que se cerrase el acuerdo. También añadieron al contrato otra cláusula conocida como de «cumplimiento específico»,<sup>50</sup> según la cual Musk no podía renunciar al acuerdo tranquilamente pagando una indemnización pecuniaria. Siempre que Twitter cumpliera su parte del trato, un tribunal podría obligar a Musk a cumplir la suya, aunque cambiara de opinión. Por supuesto, lo más probable era que nada de eso importara; estaba muy claro que Musk quería comprar Twitter.

En torno a las 14.48 del lunes 25 de abril, la Bolsa de Nueva York detuvo las transacciones de títulos bursátiles de Twitter. Dos minutos después, llegó un comunicado de prensa a las agencias de noticias: «Elon Musk adquirirá Twitter».

Musk pagaría 44.000 millones de dólares para que Twitter dejase de ser una sociedad cotizada. Todos los accionistas recibirían 54,20 dólares por acción cuando se cerrase el acuerdo a lo largo de ese año. El consejo de administración de Twitter había

votado por unanimidad a favor de vender la empresa a Musk.<sup>51</sup>

El anuncio formalizó lo que parecía del todo impensable solo unas semanas antes. Habían transcurrido solo treinta y dos días desde que Musk había recibido el mensaje de su exmujer quejándose del caso de Babylon Bee, un mensaje que le había impulsado a preguntar a sus seguidores si el mundo necesitaba una alternativa a Twitter. En ese momento, nadie sabía siquiera que Musk tenía acciones de Twitter. Ahora, de forma repentina e increíble, estaba comprometido a comprar la compañía entera. Twitter no había sido una sociedad que cotiza en bolsa ni siquiera nueve años, y ahora se cumplía el deseo de Dorsey. Twitter ya no iba a estar en manos de los inversores de Wall Street, a quienes únicamente les importaban sus cifras de negocio y de usuarios. A Musk no le importaba la parte económica —lo había dicho él mismo—, con lo cual Twitter estaba libre de las presiones de tener que generar un gran volumen de negocio para justificar su existencia. Por primera vez en la historia, Twitter podría centrarse sencillamente en lo que mejor hacía: proporcionar al mundo un lugar para conversar, discutir y opinar. Por fin su papel como conciencia global del mundo podría ser suficiente.

Esa noche, Dorsey tuiteó. Twitter nunca debería haber sido una empresa que cotiza en bolsa, escribió. «Ha estado en manos de Wall Street y del modelo publicitario. Sacarla de Wall Street es el primer paso que había que dar.»<sup>52</sup> Dorsey estaba contentísimo por el resultado y estaba listo para entregar la compañía que había fundado a un hombre al que admiraba profundamente. Si alguien podía arreglar los problemas de Twitter, ese era Musk. «Elon es la única solución en la que confío —tuiteó Dorsey—. Confío en su misión de propagar la luz de la conciencia.»<sup>53</sup>

Ese mismo día, cuatro después de la publicación del comunicado de prensa, Dorsey había enviado un mensaje privado a Musk para transmitirle esos sentimientos personalmente.

DORSEY: Gracias ♥

MUSK: ¡Básicamente he seguido tus consejos!

DORSEY: Lo sé y te doy las gracias. Esta es la dirección correcta y la única vía. Voy a seguir haciendo lo que haga falta para que

funzione.<sup>54</sup>

## Acuerdo suspendido

El *casting* oficioso de Parag Agrawal para conservar el cargo de director ejecutivo terminó casi en el instante en que empezó.

El día posterior a que se anunciase el acuerdo Twitter-Musk, Jack Dorsey envió un mensaje a Elon Musk para organizar una llamada con Agrawal. «Quiero asegurarme de que Parag va a hacer todo lo posible para avanzar hacia tus objetivos hasta que se cierre el trato —escribió Dorsey a Musk—. Se le da de maravilla completar tareas cuando se le da un encargo específico.»

Dorsey redactó un documento para la reunión con una lista de cosas que quería repasar, que contenía problemas en los que Twitter estaba trabajando, medidas a corto plazo y prioridades a largo plazo. Se lo mandó a Musk para que lo revisase. «Si clavamos esto, incrementaremos la velocidad», escribió Dorsey, e incluso mandó a Musk un enlace de Google Meet para la llamada.<sup>1</sup>Claramente, tenía la esperanza de que al propietario recién elegido le cayera bien el director ejecutivo que había elegido tiempo atrás.

La llamada fue un desastre. Cualquier cosa que Agrawal dijo sobre la dirección del producto de Twitter no gustó a su futuro jefe. También se había producido un momento incómodo cuando Musk exigió a Agrawal que despidiera a Vijaya Gadde, máxima ejecutiva de asuntos jurídicos y políticas de Twitter, que había estado muy involucrada en la decisión definitiva de suspender la cuenta de Donald Trump y bloquear la noticia sobre el portátil de Hunter Biden. Aunque hubiera querido, no estaba claro si Agrawal podía echar a Gadde dado el acuerdo pendiente. Técnicamente, Musk no era el propietario todavía y se suponía que no podía

exigir cambios como ese. Agrawal le dijo a Musk que no iba a echar a Gadde; Dorsey, que había trabajado con Gadde durante casi una década, no intervino para defenderla.

«Tú y yo estamos totalmente de acuerdo —le escribió Musk a Dorsey una vez terminada la llamada—. Parag está avanzando demasiado despacio e intenta complacer a personas que no van a estar contentas haga lo que haga.»

«Al menos ha quedado claro que no podéis trabajar juntos —respondió Dorsey—. Eso ha sido esclarecedor.»<sup>2</sup>

Como Musk no podía despedir a Gadde, decidió que por el contrario la criticaría en público. El mismo día de la llamada, Musk publicó un tuit sobre el papel de Gadde en el asunto del portátil de Hunter Biden. «Suspender la cuenta en Twitter de un gran medio de comunicación por publicar una noticia verídica fue sin duda de lo más inapropiado»,<sup>3</sup> escribió Musk a sus 84 millones de seguidores. Veinticuatro horas más tarde, publicó un segundo tuit criticando a Gadde, esta vez con un meme que afirmaba que Twitter tenía un «sesgo de izquierdas» y en que se burlaba de una aparición de Gadde en el pódcast de Joe Rogan unos años antes.<sup>4</sup>

Los tuits fueron un reclamo para personas a las que durante mucho tiempo les habían desagradado las políticas de Twitter y creían que la compañía censuraba las voces conservadoras. Gadde les dio una vía para expresar su frustración y su cuenta se inundó enseguida de críticas.<sup>5</sup> La gente publicó mensajes peyorativos sobre sus orígenes indios, usando el término «curri» o haciendo referencia al sistema de castas de la India. Muchos tuits pedían que se la echase, y varias de las publicaciones infringían las normas de Twitter y tuvieron que eliminarse.

Algunos ejecutivos de Twitter salieron en defensa de Gadde, entre ellos dos de los antiguos directores ejecutivos de la compañía. «El acoso no demuestra liderazgo... ¿Qué está pasando? —dijo Dick Costolo en un tuit dirigido a Musk—. Estás convirtiendo a una ejecutiva de la compañía que acabas de comprar en objetivo de acoso y amenazas.»<sup>6</sup>

«Solo me gustaría decir que hay muchas perspectivas \_matizadas\_ defendibles sobre la moderación de contenido y



también que @vijaya es una de las personas con mayor consideración y principios que he conocido»,<sup>7</sup> escribió Ev Williams.

Los empleados enseguida se dieron cuenta de que había un ex director ejecutivo que de entrada no dijo nada. Dorsey estuvo tres días sin tuitear nada sobre el incidente. Cuando por fin lo hizo, no mencionó a Gadde directamente, pero asumió la responsabilidad de la decisión del portátil de Biden. Más o menos.

«Todas las decisiones que hemos tomado han sido en última instancia responsabilidad mía\*»,<sup>8</sup> escribió, añadiendo un asterisco de literalidad al tuit. «\*también es una locura y un error que individuos o empresas acarreen esa responsabilidad»,<sup>9</sup> siguió diciendo. El esfuerzo de Dorsey por asumir responsabilidades quedó minimizado por otro tuit en el que dijo que Twitter había dado marcha atrás en la decisión de la noticia del portátil en cuanto él descubrió que era cierta, con lo cual daba a entender que Gadde había tomado la decisión sin su conocimiento.<sup>10</sup>

El acuerdo con Musk no tenía ni una semana de vida, pero a los empleados ya empezaba a caerles mal su antiguo jefe. Durante mucho tiempo, Dorsey había sido uno de los favoritos de los empleados de Twitter, no necesariamente porque fuera un gran dirigente empresarial, sino porque hacía que trabajar en Twitter pareciera algo especial e importante. Había sido accesible y sensible a los problemas de los empleados. El Staff de Twitter siempre había parecido unido y como mínimo a Dorsey parecía que le importaban de verdad los trabajadores de Twitter, ya que a menudo expresaba lo mucho que los quería y apreciaba. Era un hombre cuyos padres participaban en los retiros de toda la compañía y que se pasaba parte de la jornada leyendo libros del Dr. Seuss a los hijos de los empleados.

Durante el mes anterior, no obstante, Dorsey había parecido otra persona. Se había quejado en público del consejo de administración de Twitter y había lamentado la propia existencia de la compañía como empresa con ánimo de lucro. Algunos empleados de Twitter estaban decepcionados porque Dorsey había defendido tan abiertamente a Musk y había abogado por que Musk adquiriese la empresa, teniendo en cuenta que desde un punto de

vista cultural el nuevo propietario no encajaba en absoluto en una empresa generalmente de izquierdas como Twitter. A Musk le encantaba hacer bromas vulgares sobre sexo, había combatido los sindicatos en Tesla y se había burlado sin reparos de las personas que ponían sus pronombres en la biografía de Twitter.<sup>11</sup>, <sup>12</sup> A Dorsey le parecía bien ignorar todo aquello; incluso había llamado a Musk la «luz de la conciencia». Ahora Dorsey atribuía uno de los mayores errores de la compañía —el asunto del portátil de Hunter Biden— a una de sus subordinadas directas, una mujer a la que él había encargado que tomase esas decisiones difíciles durante años para no tener que hacerlo él. Dorsey ya no era director ejecutivo, pero los empleados empezaban a sentirse traicionados igualmente.

A Agrawal le estaba costando mantener la moral de los empleados, que parecía estar deteriorándose día tras día. Algunas personas se entusiasmaron con Musk cuando se anunció el acuerdo. Musk tenía tanto dinero que podía hacer prácticamente lo que quisiera. A fin de cuentas, era un hombre que intentaba llevar humanos a Marte y lograr que el mundo dejase de utilizar coches que consumen gasolina. Ahora lo que quería era trabajar en Twitter. Eso despertó a la vez emoción y validación en algunos empleados de Twitter que querían ver cómo sería la compañía bajo la atenta mirada de Musk.

Sin embargo, la sensación de muchos trabajadores parecía oscilar entre la preocupación y la rabia. Algunos expresaron sus preocupaciones sobre Musk en el Slack interno y los mensajes se filtraron a la prensa.<sup>13</sup> «Todos estamos atravesando las cinco fases del duelo por ciclos y estamos todos agotados», escribió un empleado en un mensaje que publicó el *New York Post*. «Quizás no sea este el lugar para decirlo, pero voy a dejar de trabajar en esta empresa después de la adquisición», escribió otro. A Agrawal le preguntaban mucho por qué Twitter había vendido la empresa. Como miembro del consejo de administración, había estado involucrado de forma directa en la decisión de vender la empresa a Musk, pero no parecía capaz de dar un buen motivo para justificar el acuerdo más allá del hecho de que era beneficioso para los inversores. Parecía como si Agrawal estuviera expresando todo el

rato la frase de Michael Corleone en *El padrino*: «No es nada personal, son solo negocios». En varias reuniones de toda la empresa después de anunciarse el acuerdo, Agrawal empleó en repetidas ocasiones la palabra *fiduciario* para explicar la decisión. El consejo de administración de Twitter, dijo, tenía que pensar en el valor para los accionistas por encima de todo. La oferta de Musk era sencillamente demasiado buena para dejarla escapar.

Esa respuesta era insatisfactoria para unos empleados que se habían pasado años trabajando para una compañía que predicaba con frecuencia su propósito y valor al mundo. Que se tomase la decisión de vender pensando en los inversores de Wall Street no sentó bien a unas personas que creían que trabajaban en una empresa con más sentido. Peor aún fue que Agrawal diera a entender que todo aquello habría podido evitarse si Twitter simplemente hubiera rendido mejor como empresa.

«Yo habría podido hacer las cosas de otra forma. Pienso mucho en esto —dijo a los empleados algunos días después de cerrarse el acuerdo—. Me siento responsable de las acciones que he llevado a cabo en la última década. Solo llevo cuatro meses en este cargo, pero he estado diez años en la empresa. Y sí, podríamos haberlo hecho mejor. Deberíamos haberlo hecho mejor.»<sup>14</sup>

Diez días después de firmarse el acuerdo, Twitter celebró otra reunión general, la tercera desde el anuncio del trato. Los ejecutivos habían preparado una presentación de diapositivas para intentar motivar a las personas que se sentían abatidas y desmoralizadas, puesto que muchos empleados suponían que Musk llegaría y dismantelaría la compañía. El título de la presentación era «¿Por qué molestarse?» y no era muy inspiradora.<sup>15</sup> Agrawal, que tenía el covid y estaba enfermo en su casa, hizo una breve aparición y dio la palabra a Jay Sullivan, uno de los altos responsables de producto de Twitter. Sullivan intentó animar al personal recordando a los trabajadores que tenían una responsabilidad unos con otros y que seguían trabajando en un producto que usaban cientos de millones de personas. Twitter sigue siendo un vehículo vital para algunas de las conversaciones más importantes del mundo, añadió. Estamos todos juntos en esto.

Otra ejecutiva pronto se levantó para recordar a todo el mundo que habían entrado de forma oficial en mayo, lo que significaba que era «el mes de la concienciación sobre la salud mental». No os olvidéis de cuidar de vosotros mismos, dijo la mujer.

Elon Musk estaba en la alfombra roja delante del Museo Metropolitano de Arte de Nueva York y empezó a hacer muecas mientras decenas de cámaras disparaban los *flashes* a su alrededor. Puso caras exageradas de sorpresa y admiración. Fingió vergüenza. Hizo una pose seria, como si estuviera absorto en sus pensamientos o hubiera oído algo cuestionable. Musk acababa de llegar a la gala anual del Met vestido con un esmoquin negro y una pajarita blanca, con su madre, Maye, del brazo. El acto servía para recaudar fondos para el museo, pero también como un escaparate para que los ricos y famosos del mundo se dejasen ver, por lo general con un atuendo glamuroso creado por algún diseñador famoso. La actriz Blake Lively llevaba un vestido de Versace con una cola que parecía de casi cinco metros.<sup>16</sup>Una Kim Kardashian muy delgada estaba esperando después de perder más de siete kilos en tan solo tres semanas para poder ponerse el mismo vestido que había llevado Marilyn Monroe en 1962 cuando le cantó el cumpleaños feliz al presidente John F. Kennedy.<sup>17</sup>El año antes, en la gala del Met, la congresista Alexandria Ocasio-Cortez había llevado un vestido blanco con las palabras «Tax the Rich» [Que los ricos paguen impuestos] escritas en rojo intenso en la espalda.<sup>18</sup>

En comparación con el resto de los asistentes, Musk parecía al mismo tiempo elegante y bastante aburrido, «como salido de *Downton Abbey* o algo así»,<sup>19</sup>dijo él. Como nuevo propietario de Twitter, no obstante, podría decirse que no había otro invitado más intrigante. Había pasado justo una semana desde que se había anunciado que adquiriría Twitter por 44.000 millones de dólares y Musk era el centro de atención, junto a Maye, ante la muchedumbre de reporteros de la alfombra roja. «Admiro la elegancia, así que vamos a pasar por aquí y vamos a ver los

magníficos vestidos»,<sup>20</sup>dijo. Eso no era en absoluto lo que iba a hacer. «Voy a pedirle a la gente: “¡Por favor, por favor, ayudadme a comprar Twitter!”»,<sup>21</sup>bromeó.

Escondido detrás de las muecas graciosas y las súplicas frívolas de ayuda, había un misterio real: Musk tenía que conseguir un montón de dinero. Unos días antes de la gala del Met, Musk vendió 8.500 millones de dólares en acciones de Tesla para ayudarle a recaudar los 21.000 millones de dólares que había prometido a Twitter y a sus socios bancarios que aportaría él personalmente.<sup>22</sup>«A partir de hoy no hay más ventas de TSLA previstas»,<sup>23</sup>tuiteó, un compromiso que significaba que necesitaría encontrar el resto del dinero en otras partes.

Los banqueros de Morgan Stanley estaban trabajando para encontrar inversores privados. Al principio habían llegado a un acuerdo con el multimillonario puertorriqueño Orlando Bravo, un pez gordo de la inversión privada, pero este se había echado atrás de forma inesperada, lo que había generado aún más urgencia por encontrar el dinero. Michael Grimes, el jefe de banca tecnológica internacional de Morgan Stanley y uno de los tipos con mejores contactos del sector, envió a Musk un mensaje sobre una posible reunión con Sam Bankman-Fried, que dirigía la plataforma de intercambio de criptomonedas FTX. Es un «supergenio y es creativo y trabajador al mismo tiempo», afirmó Grimes, y, más importante aún, estaba muy interesado en colaborar con Musk. «Podría conseguirnos 5.000 millones de capital en una hora», añadió Grimes. Musk aceptó reunirse con él. «Siempre que no tenga que mantener un debate farragoso sobre la cadena de bloques.»<sup>24</sup>

Mientras tanto, Musk estaba peinando su propia red de contactos. Ya había enganchado a su amigo Larry Ellison y ahora recurría a otros pesos pesados tecnológicos. Intercambió mensajes con Reid Hoffman, inversor de capital riesgo y cofundador de LinkedIn, y le sugirió que su empresa pusiera 2.000 millones de dólares.<sup>25</sup>Musk preguntó a su amigo David Sacks, otro inversor de capital riesgo y exejecutivo de PayPal, si estaba dispuesto a hacer una inversión. Jason Calacanis se ofreció para recaudar fondos en nombre de Musk.<sup>26</sup>Musk incluso convenció a Dorsey de reinvertir

su participación en Twitter, valorada en un poco menos de 1.000 millones de dólares. (Más adelante, para aliviar su nerviosismo, Musk prometería a Dorsey que, si alguna vez quería recuperar lo invertido, podría hacerlo a 54,20 dólares por acción con independencia del valor que tuviera en ese momento la compañía.)<sup>27</sup>

Encontrar el dinero para comprar Twitter no había parecido un gran problema cinco semanas antes, cuando Musk se había puesto en contacto por primera vez con el consejo de administración de la empresa. Su patrimonio neto en ese momento era de alrededor de 270.000 millones de dólares después de que las acciones de Tesla se disparasen casi un 25 % en el mes de marzo. Luego las acciones de Tesla cayeron un 20 % en poco tiempo, incluso llegaron a caer un 13 % en una sola semana.<sup>28</sup> El patrimonio neto de Musk se redujo unos 40.000 millones de dólares en cinco semanas.<sup>29</sup> Seguía teniendo mucho dinero, pero la economía cada vez parecía más inestable. Rusia estaba en guerra con Ucrania, lo que creaba problemas para la economía europea que estaban afectando al resto del mundo. La inflación también estaba subiendo de forma significativa. En mayo, el índice de precios de consumo, que a grandes rasgos registra el coste de los bienes en Estados Unidos, había sufrido su mayor incremento anual desde 1981.<sup>30</sup>

Unos días después de la gala del Met, Musk reestructuró su estrategia para comprar Twitter. De entrada había dicho que conseguiría un préstamo personal de 12.500 millones de dólares avalado por sus acciones de Tesla; con la caída de las acciones de Tesla, redujo ese préstamo a la mitad con tal de no tener que comprometer aún más acciones para satisfacer los requisitos del préstamo. Eso implicaba que Musk necesitaba poner otros 6.250 millones de dólares de su bolsillo. Ahora tenía la responsabilidad personal de conseguir 27.250 millones.<sup>31</sup>

La buena noticia era que los esfuerzos de Musk por encontrar ayuda habían dado fruto. El mismo día en que reestructuró el préstamo, entregó una lista de socios de inversión a la Comisión de Valores y Bolsa. En efecto, Ellison había puesto 1.000 millones de

dólares tras el intercambio de mensajes con Musk unas semanas antes. Sequoia Capital, una de las empresas de capital riesgo más ilustres del sector tecnológico, iba a poner 800 millones de dólares;<sup>32</sup> la empresa ya había invertido en otros proyectos de Musk, entre ellos X.com, SpaceX e incluso The Boring Company. Andreessen Horowitz, otra destacada empresa de capital riesgo, participaría con 400 millones. Musk había juntado un total de 7.100 millones de dólares en promesas de inversión.<sup>33</sup> Ya le quedaba menos.

Musk visitó las oficinas de Twitter en San Francisco por primera vez la tarde del viernes 6 de mayo para reunirse con algunos de los miembros del equipo directivo de la compañía y empezar un proceso de auditoría previa a la adquisición al que de entrada había renunciado por la prisa que tenía por comprar la empresa. Musk llegó tarde y se sentó en medio de una gran mesa de una sala de reuniones del segundo piso de las oficinas de Twitter frente a Ned Segal, el director financiero de la compañía. El director ejecutivo de Twitter, Parag Agrawal, también estaba esperando, pero él tuvo que asistir mediante vídeo porque aún tenía el covid. El resto de las personas que había en la sala eran banqueros, abogados y personal de desarrollo empresarial.

El grupo se apresuró a repasar el mayor número de temas que pudo durante más de dos horas. Twitter presentó algunas proyecciones de sus finanzas; a Musk le preocupaba el gasto de Twitter y animó a la compañía a reducir costes y personal.<sup>34</sup> A Musk también le preocupaba el volumen de la base de usuarios de Twitter. Durante mucho tiempo, en sus informes trimestrales de resultados Twitter había tenido una cláusula que decía que menos de un 5 % de sus usuarios totales podían ser correo basura o bots, es decir, no ser personas reales. Musk quería saber cómo se calculaba esa cifra. Basándose en su experiencia en Twitter, pensaba que el número de bots tenía que ser mucho más alto. El equipo de Twitter le prometió que le daría una respuesta.

Cuando las dos partes dieron por terminada la reunión, existía una clara discordancia con respecto al desarrollo del encuentro. El grupo de Twitter parecía satisfecho. Estaba claro que Musk no

entendía del todo el negocio publicitario de la compañía, pero todo el mundo había parecido cordial y educado, y esa parte de la compañía sin duda podía aprenderse.

Musk, no obstante, salió del encuentro con una mentalidad muy distinta. Pensaba que Twitter no estaba bien preparado y le molestaba sobre todo que no le hubieran dado una respuesta clara a su pregunta sobre los bots. La compañía le había prometido que le respondería más adelante. Tiempo después, él se quejaría en privado de que el equipo de Twitter le había parecido una panda de «putos idiotas». Y lo más importante era que Musk había salido convencido de que había pagado un precio excesivo por Twitter. «Fue la peor reunión de auditoría que he presenciado en toda mi vida»,<sup>35</sup> dijo más adelante.

Durante los siguientes días, Musk no se quitó de la cabeza el problema de los bots. El 8 de mayo, Grimes mandó a Musk un mensaje sobre el nombramiento de un director ejecutivo temporal que ayudase a cerrar el acuerdo.<sup>36</sup> Musk necesitaba a alguien en quien pudiera confiar para que contribuyese a gestionar sus acuerdos de endeudamiento con los bancos. Grimes quería asegurarse de que podían hacer avanzar las cosas a una «velocidad tremenda», lo que significaba elegir deprisa a un director financiero para empezar a negociar con esos socios bancarios. Mencionó a dos candidatos para el cargo, a quienes Musk ya conocía, y no le gustaban ni uno ni otro. «Ninguno de los dos ha sido una maravilla —le contestó por mensaje—. No han hecho ni buenas preguntas ni buenos comentarios.»

De hecho, a Musk no le satisfacía casi nada en ese momento. Él quería tomarse un tiempo. «Dejémoslo reposar unos días», le respondió a Grimes. Musk quería esperar a que el mundo oyera al presidente ruso, Vladímir Putin, que estaba previsto que diera un discurso al día siguiente para pronunciarse sobre la guerra con Ucrania. «No tendrá sentido comprar Twitter si va a estallar la Tercera Guerra Mundial», añadió Musk.

El aplazamiento también le daría más margen para esperar que Twitter le informase sobre el problema de los bots. La incapacidad de la compañía para explicar cómo calculaba el



número de cuentas bots en la reunión unos días antes seguía carcomiéndole. «No supieron darme una respuesta el viernes, lo que es una locura —dijo Musk en un mensaje a Grimes—. Si esa cifra está más cerca del 50 % o por debajo, que es lo que calculo yo basándome en mi cronología, entonces han dado una idea totalmente equivocada del valor de Twitter a anunciantes e inversores.» Aún quería seguir adelante con el acuerdo, dijo, pero tenía que asegurarse de que Twitter no estaba mintiendo.

Musk se pasó algunos días más cavilando mientras abogados y banqueros de ambas partes seguían trabajando para cerrar el acuerdo. Twitter había mandado a Musk algunos materiales actualizados sobre los bots, cuestión sobre la que ambas partes esperaban hablar en la reunión de seguimiento del próximo viernes 13 de mayo.

Twitter nunca tuvo la oportunidad de ahondar en la cuestión con Musk. El multimillonario se despertó la mañana de la reunión de seguimiento y, sin dar aviso a sus abogados ni banqueros, publicó un tuit.

«El acuerdo con Twitter queda suspendido temporalmente a la espera de los detalles que justifican el cálculo de que las cuentas de *spam*/falsas representen en efecto menos de un 5 % de los usuarios»,<sup>37</sup> escribió Musk. Se había pasado semanas tocando todas las teclas posibles para comprar Twitter cuanto antes. Sencillamente *debía* tener esa compañía. Ahora que su patrimonio neto estaba menguando, que Europa estaba en guerra y que tenía la repentina sospecha de que Twitter mentía acerca del número de usuarios, ya no estaba tan seguro.

La reunión de esa tarde fue un desastre absoluto. Musk acompañó su tuit sobre la «suspensión temporal» del acuerdo con otra publicación, dos horas después, en que decía que estaba «aún comprometido con la adquisición», aunque sonaba a un compromiso poco entusiasta. No publicó ese tuit hasta que su abogado, Alex Spiro, y su gestor empresarial, Jared Birchall, le suplicaron que retirase sus comentarios.<sup>38</sup> Musk no se presentó a la

reunión y mandó a algunos de sus asesores en su lugar.

Es probable que fuera positivo que Musk no estuviera. La explicación del equipo de Twitter sobre cómo contaba la empresa los bots había sido poco estimulante. Twitter dijo que unos revisores humanos peinaban una lista de cien cuentas al día, aproximadamente 9.000 por trimestre, que la compañía contaba como usuarios activos.<sup>39</sup> Los revisores utilizaban datos internos como la dirección IP de una cuenta o si existía un número de teléfono vinculado para intentar determinar si el titular de la cuenta era una persona real. Mediante ese proceso, encontraron que menos de un 5 % de las cuentas que listaban como usuarios activos eran bots. Los asesores de Musk cuestionaron en repetidas ocasiones la metodología a los ejecutivos de Twitter durante las dos horas de reunión, al parecer escépticos ante el hecho de que Twitter estuviera contando la verdad. Esta vez, nadie salió de la reunión con optimismo.

Aunque Musk no asistió a la reunión, se le informó poco después. Esa tarde hizo un tuit público sobre los métodos de recuento de bots diciendo que tenía pensado reproducirlos. «Mi equipo tomará una muestra aleatoria de 100 seguidores de @twitter —escribió—. Invito a que otras personas repitan el mismo proceso para ver qué descubren...»<sup>40</sup> Después de que los abogados de Twitter se quejasen de que Musk estaba incumpliendo su pacto de confidencialidad compartiendo en público la metodología, Musk no podía creérselo. «¡Los abogados de Twitter me acaban de llamar para quejarse de que he incumplido su pacto de confidencialidad desvelando que el tamaño de la muestra para contar bots es de 100! —tuiteó—. Esto ha ocurrido de verdad.»<sup>41</sup>

Durante las siguientes semanas, Musk empezó a machacar a Twitter con el tema de los bots siempre que se le presentó la ocasión. Dio a entender que los ejecutivos de Twitter llevaban años mintiendo y en algunos casos lanzó acusaciones que parecían estar basadas nada más que en sus propias especulaciones. «Existe cierta probabilidad de que [los bots] representen más del 90 % de los usuarios diarios activos»,<sup>42</sup> tuiteó el día posterior a la desastrosa reunión. Pasados algunos días, Musk participó de forma virtual en

un congreso en Miami organizado por algunos de sus amigos, entre ellos Sacks y Calacanis, que copresentaban un popular pódcast llamado *All-In*. «Ahora lo que se me está diciendo es que no hay forma de saber el número de bots [que hay en Twitter] —contó Musk a los asistentes, que habían pagado 7.500 dólares por entrada para asistir a ese exclusivo evento—. Es, por así decirlo, tan imposible de conocer como el alma humana.» Musk repitió la afirmación de que los bots podían llegar a representar el 90 % de la base de usuarios de Twitter, o al menos un 20 % siendo conservadores, dijo. No es ninguna sorpresa que Musk añadiera que *sin duda* también estaría abierto a renegociar su acuerdo con Twitter a un precio más bajo si fuera posible. Eso no estaba «descartado»,<sup>43</sup> afirmó.

Agrawal cometió el error de intentar combatir los ataques de Musk sin ambages con una respuesta razonada y matizada. El director ejecutivo de Twitter hizo un hilo público que se alargaba quince tuits explicando cómo contaba Twitter los bots, incluyendo el hecho de que Twitter usaba datos internos que solo veía la compañía para hacer sus cálculos. Admitió que era difícil comprender el proceso. «El principal reto es que muchas cuentas que parecen falsas en la superficie son de hecho personas reales —escribió—. Y algunas de las cuentas de *spam* que de hecho son las más peligrosas (y son las que hacen más daño a nuestros usuarios) pueden parecer del todo auténticas en la superficie.»<sup>44</sup>

Musk respondió a Agrawal publicando el emoticono de una caca.<sup>45</sup>

Nadie sabía a ciencia cierta a qué juego estaba jugando Musk. Parecía probable que quisiera desdecirse del acuerdo después de vivir un claro caso de remordimiento de comprador. Sus comentarios en el congreso de *All-In* hacían pensar que quizás solo estaba buscando un mejor acuerdo. El patrimonio neto de Musk seguía cayendo, ahora estaba en torno a los 210.000 millones de dólares, decenas de miles de millones menos de los que había tenido solo dos semanas antes en la gala del Met. Era incomprensible que a Musk realmente le sorprendiera que hubiese bots en Twitter. Llevaba años quejándose de los bots y se había

fijado la resolución del problema de los bots en Twitter como una de sus prioridades centrales al comprar la compañía. El hecho de que menos de un 5 % de los usuarios activos fueran bots también había aparecido en informes públicos durante años. Nadie necesitaba una auditoría para descubrirlo. Por lo visto, Musk no creía que Twitter estuviera contando la verdad.

Fuera cual fuese su desenlace final, el cambio de opinión drástico de Musk había hecho desvanecer con rapidez cualquier entusiasmo que se hubiera materializado después de anunciarse el acuerdo. También había desaparecido la posible confianza que hubiera quedado entre ambas partes. A los ejecutivos de Twitter, en particular, les preocupaba de repente que cualquier cosa que compartieran con Musk o sus asesores pudiese aparecer públicamente en su perfil de Twitter. Musk y Twitter, las dos partes unidas por un contrato de fusión vinculante, de pronto estaban en guerra.

A pesar de la tensión, en rápido aumento, Agrawal parecía decidido a seguir dirigiendo Twitter como si el acuerdo no existiera. En la primavera de 2022, cuando Elon estaba intentando comprar la compañía, Agrawal inició un gran proyecto interno para cambiar la forma en que Twitter tomaba decisiones sobre las infracciones de contenido. La iniciativa se bautizó con el nombre en clave de Proyecto Saturno y estaba motivado por la realidad de que casi nadie estaba contento con el rol de Twitter en la supervisión del contenido. Muchas personas, también Musk, pensaban que Twitter incurría demasiado en actos de censura; otras pensaban que Twitter daba demasiado margen para publicar odio y desinformación. El Proyecto Saturno era una renovación total del sistema, una forma de dar a los usuarios un mayor control sobre su experiencia y de incrementar la transparencia para los casos en que Twitter sí tenía que intervenir y aplicar una sanción.

El plan preveía varias fases, llamadas «horizontes», que se implementarían a lo largo de varios años. Los cambios más urgentes, conocidos como Horizonte 1, estaban previstos para ese

mismo año, 2022, y entre ellos se incluía un plan para eliminar las suspensiones permanentes como sanción para la mayoría de los infractores de normas. En lugar de eso, Twitter aplicaría suspensiones más largas, de treinta días, noventa y de un año. Las personas a quienes ya se les hubiera suspendido la cuenta de Twitter, como Donald Trump, tendrían la oportunidad de volver a la plataforma. El Proyecto Saturno también preveía la creación de un sistema de puntos para que la gente pudiera llevar un registro de sus infracciones y entender si estaba acercándose a una sanción más severa.

Finalmente, en los Horizontes 2 y 3, los usuarios tendrían la opción de escoger qué algoritmo se usaría para mostrar tuits en su cronología. Un día, si todo salía como estaba previsto, Twitter incluso introduciría un «marcador de reputación» que influiría en las funciones a que los usuarios tendrían acceso o en el alcance que tendrían sus tuits.

Mientras Musk estaba despotricando de Twitter, a nivel interno los ejecutivos estaban trabajando para condensar esos enormes cambios en un documento oficial que esperaban presentar más adelante ese año. Agrawal y Gadde estaban involucrados en su desarrollo, pero también lo estaban otros altos directivos de los equipos de Confianza y Seguridad, producto y diseño. Muchos de los cambios parecían coincidir con cosas de las que había hablado el propio Musk, por ejemplo la eliminación de las suspensiones permanentes. Como mínimo, la compañía tendría algo significativo para enseñarle una vez cerrado el acuerdo.

Al igual que a Musk, a Agrawal también le preocupaba el gasto de Twitter. La compañía había planificado una serie de grandes recortes de costes en abril en la que se incluían despidos en toda la empresa para eliminar más de 1.200 puestos de trabajo, pero esos planes se dejaron con discreción a un lado cuando Musk hizo una oferta para comprar la compañía. Sin embargo, el empeoramiento de la economía no solo afectaba al patrimonio neto de Musk. También hacía que el plan trienal de Twitter pareciera peor semana tras semana. A mediados de mayo, Agrawal llevó a cabo la mayor parte que pudo de su plan de reducción de costes.

Envió un correo a la empresa un jueves por la mañana para anunciar que a partir de ese momento Twitter congelaba las contrataciones y que en algunos casos podría rescindir ofertas de trabajo que ya se hubieran ampliado. A todo el mundo se le dijo que gastase menos en *marketing*, viajes y actos. «Os pido por favor que sigáis tratando los recursos de Twitter como si fueran vuestros —escribió Agrawal— y que administréis con austeridad vuestro presupuesto priorizando aquello que sea más importante.»

La principal conmoción, no obstante, se produjo cuando Agrawal también despidió a dos ejecutivos claves: el jefe de productos de consumo, Kayvon Beykpour, y el jefe de productos de generación de ingresos, Bruce Falck, a los que se había ascendido cuando Agrawal asumió el cargo de director ejecutivo tan solo unos meses antes. Falck se enteró de que le habían echado solo unos días antes de anunciarse; Beykpour se enteró mientras estaba de baja por paternidad con su hija recién nacida.

La cronología no terminó de entenderse dentro de la empresa, sobre todo porque parecía raro despedir a dos ejecutivos de rango muy alto mientras el acuerdo con Musk todavía estaba en el limbo. El correo de Agrawal no daba ningún motivo por los despidos, pero sí daba una pista sobre los errores empresariales de Twitter. «Al principio de la pandemia, en 2020, se tomó la decisión de invertir de forma agresiva para lograr un gran crecimiento de usuarios e ingresos —escribió Agrawal—. Como empresa, no alcanzamos las metas intermedias que permiten confiar en esos objetivos.» Por supuesto, se trataba de una referencia al plan trienal que Beykpour y Falck habían contribuido a diseñar, y estaba claro que Agrawal tenía la esperanza de renovar por completo la estrategia empresarial.

Durante el mes de mayo siguió aumentando la sensación de extrañeza entre los empleados de Twitter. El día 19, Business Insider publicó una noticia sobre unas acusaciones de acoso sexual que involucraban a Musk. En 2018, SpaceX había pagado 250.000 dólares para llegar a un pacto en un caso de conducta sexual inapropiada. Al parecer, Musk había acosado sexualmente a una antigua auxiliar de vuelo en el avión de la empresa. Una de las

acusaciones era que Musk le había mostrado los genitales y le había propuesto mantener relaciones sexuales en una habitación privada mientras ella le daba un masaje y que incluso «le ofreció comprarle un caballo» a cambio de un masaje erótico.<sup>46</sup>

Musk dijo enseguida que las acusaciones eran «completamente falsas» y acusó a Business Insider de elaborar una noticia interesada para «interferir en la adquisición de Twitter».<sup>47</sup> Desde luego la noticia era poco halagadora, y terminó de convencer a los empleados de Twitter que ya estaban molestos porque Musk iba a comprar la compañía. Entonces, de algún modo, la situación empeoró aún más. Una semana después, en la asamblea anual de accionistas de Twitter, Dorsey dejó su plaza en el consejo de forma oficial y para siempre. No lo habían nominado para la reelección, lo que significaba que sus dieciséis años como empleado formal o director en la compañía habían acabado oficialmente.

Musk lo celebró con una broma sexual. «¡Jack off the board!»,<sup>4849</sup> publicó en Twitter. Entonces Dorsey le respondió con un tuit que solo contenía un carácter: un emoticono de un caballo.<sup>50</sup>

Dentro de Twitter, los empleados estaban horrorizados. Fueran ciertas o no las acusaciones, su ex director ejecutivo y su futuro director ejecutivo estaban bromeando en público sobre las acusaciones de acoso sexual de Musk. Una broma vulgar entraba dentro de lo habitual en este último, pero la publicación de Dorsey dolió. El ex director ejecutivo había sido durante mucho tiempo un defensor de las mujeres y las minorías en Twitter, y una vez más su tuit era totalmente impropio de él. Había pasado una semana desde la publicación de las acusaciones de acoso y la dirección de Twitter no se había pronunciado sobre el caso. El tuit de Dorsey fue la gota que colmó el vaso.

«Como mujer que trabaja en Twitter, este silencio por parte de la empresa me parece extremadamente desalentador», escribió una empleada en Slack.

«Yo también siento vergüenza y bochorno —escribió otro empleado—. Este silencio es ensordecedor.»

Dorsey, que había sido una figura querida dentro de Twitter y que era el responsable de buena parte de la cultura empresarial sentimentaloides de Twitter, había perdido en poco tiempo el favor de sus antiguos empleados. En Twitter todo el mundo sabía que Dorsey admiraba a Musk, pero nadie lo habría catalogado como un tipo que hace bromas sobre el acoso sexual.

Un tercer empleado expresó su hartazgo. «Ahora mismo — escribí—, tanto Elon como Jack son una vergüenza.»

La primera oportunidad real que tuvo Musk de ganarse a los empleados escépticos se produjo el 16 de junio, cuando participó en una sesión de preguntas y respuestas por videollamada con toda la empresa para hablar de sus ideas sobre el futuro de Twitter. El momento y la puntualidad de Musk fueron terribles. Durante semanas había estado criticando las cifras de usuarios de Twitter; básicamente había acusado a la compañía y a sus ejecutivos de mentir. Las acusaciones de acoso sexual lo habían convertido en una figura aún menos atractiva, y ahora los reguladores federales de la SEC estaban investigando su adquisición de acciones de Twitter,<sup>51</sup> de la que no se había informado de forma adecuada. Los empleados de Twitter ni siquiera estaban seguros de si Musk aún quería comprar la compañía. Su tuit diciendo que suspendía de forma temporal el acuerdo había forzado a los ejecutivos de Twitter a reunirse con la empresa al completo para explicar que suspender temporalmente el acuerdo no era algo que Musk pudiera hacer.<sup>52</sup> Ganarse el corazón y la mente de los trabajadores de Twitter iba a ser una ardua tarea.

Además, Musk llegaba tarde. Los empleados de Twitter estaban en su cocina, su dormitorio o su despacho en casa esperando a que Musk se conectase a la llamada, una sensación de frustración que ya aumentaba antes incluso de que Musk hubiera abierto la boca. Los ejecutivos de Twitter habían estado inquietos por la reunión dada la creciente animadversión que los empleados de Twitter parecían sentir por Musk, por no hablar de que el acuerdo parecía estar yéndose al traste. La directora de *marketing*,



Leslie Berland, tenía el encargo de moderar la sesión de preguntas y respuestas, ya que por lo general ella dirigía las reuniones de toda la compañía; había hablado con Musk esa semana para intentar prepararse. Todo parecía frágil y tenso. Agrawal había experimentado de primera mano que desafiar a Musk podía alejarlo todavía más del acuerdo. Así que Berland tenía que ser respetuosa y educada, pero también lo bastante dura para que los trabajadores no se amotinassen. Cuando Musk por fin se conectó a la llamada con una camisa blanca y el cuello desabrochado, parecía estar haciendo la videollamada con el móvil y desde la cocina; además, llevaba el pelo despeinado de tal forma que daba la impresión de que o había trasnochado o acababa de levantarse de la cama.

Berland empezó con una pregunta facilita. «Te encanta Twitter —afirmó con naturalidad—. ¿Por qué te encanta? Y también ¿por qué querías y quieres comprar Twitter?»

Musk dijo que aprendía mucho de las personas que hay en Twitter y que la plataforma le proporcionaba una forma directa y clara de expresarse ante el público. «Hay personas que usan el pelo para expresarse —dijo bromeando—. Yo utilizo Twitter.»

Pero la conversación se torció casi de inmediato cuando Musk habló durante casi ocho minutos seguidos en los que fue perorando mientras saltaba de una idea a otra. Criticó a los medios de comunicación («Son, sin duda, algo abrumadoramente negativo») y luego entró en sus opiniones sobre la moderación de contenido («La gente debería poder decir cosas bastante horribles»). Habló sobre la necesidad de sumar más usuarios y convertir Twitter en una aplicación «total» como WeChat en China, y lamentó que Twitter enviara tanto tráfico a YouTube.

Musk empezó de verdad a perder a su público unos quince minutos después de empezar, cuando le hicieron una pregunta sobre el teletrabajo. Los empleados de Twitter llevaban más de dos años trabajando a distancia, desde el principio de la pandemia, y muchos se habían trasladado a otras ciudades o estados. No obstante, a Musk no le gustaba el teletrabajo, que no era factible en sus otras empresas. No pueden fabricarse coches o cohetes si

todo el mundo trabaja desde su salón. «Sin duda, la tendencia tiene que ser claramente favorable al trabajo presencial —dijo Musk, aunque se harían excepciones en el caso de los talentos estelares—. Si alguien es excepcional, entonces es aceptable que trabaje desde casa.»

Luego Musk habló de posibles despidos y todos los participantes en la llamada se sintieron aún peor. «La compañía debe alcanzar un estado saludable. Ahora mismo los costes superan los ingresos, así que no estamos en una situación fantástica —dijo—. Por tanto, debería haber cierta racionalización de la plantilla y los gastos para que los ingresos fueran mayores que los costes; si no, Twitter sencillamente no es viable ni puede crecer.» Musk tenía razón con respecto al negocio de Twitter, pero eso no significa que fuera agradable oírlo. Una vez más, habría excepciones para las personas excepcionales. «Obviamente, el que haga aportaciones significativas no debería preocuparse de nada.»

En un momento dado, Musk empezó a hablar de sus opiniones políticas, que describió como «moderadas» y «muy cercanas al centro». Había votado toda su vida al Partido Demócrata, dijo, hasta las últimas elecciones en Texas, en las que había optado por una republicana para el Congreso, Mayra Flores. Musk terminó la llamada hablando sobre su misión general en la vida de «ampliar el alcance, la escala y la duración de la conciencia». Ya fuera llevando gente a Marte, acabando con el uso de los combustibles fósiles en el planeta o salvando la libertad de expresión de la turba *woke*, el objetivo siempre era proteger a la humanidad de la catástrofe. «La civilización va a terminar algún día, pero intentemos hacer que dure lo máximo posible», dijo, lo que condujo a una reflexión final sobre los alienígenas y los viajes a otros sistemas solares. (Musk confirmó que nunca había visto «pruebas auténticas de la existencia de los aliens».)

Entre los empleados de Twitter, la decepción fue casi unánime. Su primera interacción con Musk había ido casi tan mal como cualquiera hubiera podido imaginar. El estilo improvisado de Musk daba una impresión de poca preparación y frialdad. El teletrabajo tenía los días contados. Iba a haber despidos. Y

tampoco sentó bien entre los empleados que Musk se definiese políticamente como un moderado. Por lo visto, Flores había afirmado en las redes sociales que el asalto del 6 de enero al Capitolio lo había provocado la izquierda política y en repetidas ocasiones había utilizado una etiqueta de la teoría de la conspiración de extrema derecha QAnon.<sup>53</sup>

Los canales internos de Slack habían estado bullendo en tiempo real durante toda la conversación. El debate había sido especialmente polarizador, ya que a algunos empleados les molestaba la decisión de Musk de votar a Flores, mientras otros opinaban que hablar sobre las preferencias políticas personales de Musk era inadecuado en una reunión de empresa. Por lo general, sin embargo, los empleados usaron Slack para burlarse de Musk personalmente:

«dijisteis que este hombre era un genio»

«¿por qué tengo la sensación de que no se había preparado la reunión?»

«Entonces, ahora tengo que preocuparme por estar en el paro dependiendo de si se me considera “excepcional”.»

«¿es demasiado temprano para tomarse un TRAGO?»<sup>54</sup>

No importaba si acabar con el teletrabajo o reducir el exceso de trabajadores eran decisiones empresariales razonables. Para los empleados de Twitter, la reunión había sido una sesión de una hora sin filtros para hacerse una idea del marco mental de Musk, que lo convertía en una amenaza aún más espantosa. Amir Shevat, director de los productos para desarrolladores, siguió la entrevista en directo desde el despacho de su casa en Austin, en Texas, con los canales de Slack abiertos en una segunda pantalla mientras iban entrando los mensajes de los furiosos empleados. Una vez terminada la llamada, Shevat recibió varias llamadas de personas de su equipo nerviosas porque estaban preocupadas por la posibilidad de perder el trabajo de forma repentina o que estaban incluso dispuestas a dejar la empresa. La entrevista con Musk estaba pensada para hacer que la gente se sintiera mejor ante la inminente adquisición. Pero en buena medida consiguió lo

contrario. Más adelante, Shevat lo resumió con este tono negativo: «Es probable que fuera la experiencia de mayor vergüenza ajena de mi carrera».

## Twitter contra Elon R. Musk

Elon Musk hizo el trayecto de dos horas y dieciocho minutos en avión desde Austin, en Texas, hasta Sun Valley, en Idaho, y entró discretamente por la puerta trasera del hotel Sun Valley Lodge para evitar a la multitud de periodistas que esperaban delante.<sup>1</sup>Musk estaba en la ciudad para participar en el retiro anual Allen & Company, conocido popularmente como un «campamento de verano para multimillonarios». Musk hizo el viaje en su *jet* Gulfstream el jueves por la tarde, pero no estaba programado que hablase hasta el último día del congreso, el sábado 9 de julio, donde participaría en la esperada sesión de clausura. Esa semana, todos los huéspedes del Sun Valley eran ricos y famosos, aunque ninguno lo era tanto como Musk.

El congreso era tan glamuroso como lo hacía parecer su nombre oficioso. Allen & Company, un banco de inversión de lujo, reunía todos los años a una exclusiva lista de invitados de entre los directivos más poderosos del mundo. Mark Zuckerberg, de Facebook, el presidente de Fox, Rupert Murdoch, y el legendario inversor Warren Buffett ya estaban en el hotel cuando llegó Musk, y el aeropuerto local estaba lleno de *jets* privados.<sup>2</sup>El complejo hotelero disponía de las instalaciones previsibles, es decir, piscina, pistas de tenis y un balneario de más de 1.800 metros cuadrados.<sup>3</sup>También acogía una bolera, un anfiteatro exterior y, lo más importante de todo, muchas negociaciones. Sun Valley había sido testigo de algunos de los mayores acuerdos empresariales mediáticos y tecnológicos de la historia. Comcast esbozó un acuerdo para adquirir NBCUniversal en un apartamento situado junto al noveno hoyo de un campo de golf de ese centro turístico

en 2009,<sup>4</sup>y también fue en ese lugar donde se plantó la semilla de la adquisición, por 19.000 millones de dólares, de ABC por parte de Disney en 1995.<sup>5</sup>Jeff Bezos, jefe de Amazon, se reunió en secreto en Sun Valley con Donald Graham, director ejecutivo del *Washington Post*, antes de rubricar un acuerdo para comprar el periódico en 2013.<sup>6</sup>

Sin embargo, en 2022 Sun Valley sería recordado por un acuerdo que se fue al traste.

Musk no esperó hasta el sábado para acaparar el protagonismo del congreso. El viernes sus abogados mandaron una carta a Vijaya Gadde, la máxima responsable jurídica de Twitter, en la que cancelaban el acuerdo de 44.000 millones de dólares para comprar la empresa.<sup>7</sup>Los abogados de Musk sostenían que en repetidas ocasiones Twitter había escondido información que era relevante para el trato, sobre todo datos que Musk necesitaba para hacer sus propios cálculos sobre cuántas cuentas «falsas y de correo basura» había entre la base de usuarios de Twitter. «Si bien Twitter ha proporcionado cierta información, esa información ha llegado con condiciones, limitaciones de uso u otras características de formato artificiales», afirmaban los abogados. Esa era una forma elegante de decir que Twitter no estaba colaborando para cerrar el acuerdo como la compañía había prometido.

Tener un conocimiento preciso del público total de Twitter era importante para el negocio publicitario de la compañía. Si Twitter estaba mostrando anuncios a un montón de bots en lugar de a gente real, como sospechaba Musk, eso podía tener un gran impacto en el valor de la plataforma. Musk creía que el problema del *spam* podía representar incluso un «efecto material adverso», un término subjetivo que significaba que las informaciones supuestamente falsas de Twitter estaban alterando de un modo drástico el negocio que Musk creía que estaba comprando. Al final de la carta, y por si acaso, Musk también se quejaba de los cambios empresariales que Parag Agrawal había hecho unos meses antes, por ejemplo el despido de dos de sus lugartenientes de mayor rango. Twitter, sostenía Musk, no había logrado «llevar adelante su actividad empresarial según el normal desarrollo de la

compañía»<sup>8</sup> como había prometido.

La carta, que se envió a la Comisión de Valores y Bolsa, dio lugar a un escenario de pesadilla para Twitter: que Musk diera marcha atrás en la compra, vendiera su participación, hiciera desplomar las acciones y dejase a Twitter solo como empresa independiente con un número significativamente menor de inversores, empleados y ejecutivos. Las acciones de Twitter cayeron un 7 % cuando se hizo pública la carta de Musk.<sup>9</sup> Su cotización era de 34 dólares por acción, muy por debajo del precio de 54,20 dólares que ofrecía Musk, una señal de que los inversores eran muy escépticos ante el hecho de que se cerrase el trato.

Desdeirse de un acuerdo de 44.000 millones de dólares hacía que la prevista intervención de Musk en Sun Valley fuera aún más intrigante. Otro elemento que hacía aumentar la tensión era que esa semana Twitter tenía a tres de sus altos ejecutivos en el hotel. Agrawal, el director financiero, Ned Segal, y el presidente de Twitter, Bret Taylor, también asistían al congreso y de repente eran muy populares, aunque no por los motivos que podrían haber imaginado.

Durante su esperadísima entrevista del día siguiente, Musk dedicó unas breves palabras a Twitter, pero en buena medida esquivó todas las preguntas sobre el acuerdo. Twitter, dijo, necesitaba ser más transparente sobre los datos de usuarios, y él aún no compartía la decisión de suspender a Donald Trump de forma permanente. En un momento determinado, hizo una encuesta entre el público: les pidió que levantasen la mano si creían realmente que los bots de *spam* constituían menos de un 5 % de los usuarios de Twitter. Pero sobre todo Musk habló de SpaceX y de su esperanza de llevar humanos a Marte algún día, lo que calificó como un «seguro de la vida civil».<sup>10</sup>

Mientras hablaba, Agrawal, Segal y Taylor estaban sentados en silencio entre el público junto a sus esposas, observando al hombre que se había pasado los últimos meses tratando Twitter como un yoyó. Primero el fiasco de la plaza en el consejo de administración, ahora la venta. En un universo alternativo, quizás estarían brindando con Musk para conmemorar la fusión. Pero, por

el contrario, todos mantenían la distancia. De ahora en adelante los abogados se encargarían de las negociaciones.

Twitter demandó a Elon Musk ante el Tribunal de Equidad de Delaware (*Court of Chancery*) tres días después alegando que el tribunal debía forzar a Musk a dar cumplimiento a su acuerdo y comprar la compañía. Twitter no podía permitirse dejar que el acuerdo no prosperase. Eso no solo sería bochornoso en general y devastador para la moral de los empleados, sino que el consejo de administración de Twitter probablemente se vería expuesto a toda clase de pleitos de accionistas que querrían recibir sus 54,20 dólares por acción.

El argumento que se defendía en el escrito de Twitter, de sesenta y dos páginas, era bastante sencillo: Musk había aceptado comprar Twitter y no tenía ningún motivo legítimo para no cumplir el trato. Los abogados de Twitter presentaron a Musk como a un hipócrita que intentaba no rascarse el bolsillo ahora que la economía iba de bajada. No cabía duda de que Musk sabía que en la plataforma de Twitter había cuentas de *spam* y bots, seguía diciendo el escrito de demanda. Musk incluso había mencionado el hecho de «vencer a los bots de *spam*»<sup>11</sup> como una prioridad de primer orden en el comunicado de prensa conjunto con el que se había anunciado el acuerdo de 44.000 millones de dólares. La elección de los tiempos por parte de Musk había sido sencillamente fatal.

«Después de montar un espectáculo público para poder comprar Twitter y después de proponer y firmar un acuerdo de fusión beneficioso para el vendedor, al parecer Musk cree que él — a diferencia de cualquier otra parte sometida a la legislación contractual de Delaware— tiene libertad para cambiar de opinión, criticar a la compañía, alterar sus operaciones, destruir el valor para los accionistas y renunciar al acuerdo»,<sup>12</sup> rezaba el escrito. Cada día que pasaba ocasionaba más perjuicios al negocio de Twitter, sostenían los abogados de la empresa, sobre todo desde que Musk defendía enérgica y públicamente que las cifras de



usuarios de Twitter eran falsas. Twitter también presentó una petición para acelerar el proceso judicial y pidió a la jueza que programase el juicio en septiembre para minimizar los perjuicios a los que se veía expuesto su negocio.

En cuanto a la decisión de Agrawal de echar a sus altos ejecutivos y congelar la contratación, en el escrito de demanda se afirmaba lo siguiente: «Se notificaron esas decisiones a los asesores jurídicos de Musk en su momento y ellos no pusieron ninguna objeción». Y se añadía: «Esas decisiones estaban en consonancia con las prioridades declaradas por Musk» para reducir costes.<sup>13</sup>

Twitter contrató al prestigioso bufete neoyorquino Wachtell, Lipton, Rosen & Katz para representar a la compañía en Delaware, donde Twitter estaba constituido como sociedad. El copresidente del departamento de demandas del bufete, Bill Savitt, llevaba décadas trabajando en casos de fusiones y adquisiciones y se puso de inmediato al frente de la batalla de Twitter contra Musk. Savitt trabajó de taxista en Nueva York para ganarse la vida y soñaba con ser músico,<sup>14</sup> pero terminó convirtiéndose en uno de los mejores abogados expertos en derecho societario del sector. Tenía todas las credenciales: títulos obtenidos en la Universidad Brown y en la Facultad de Derecho de la Universidad de Columbia, donde fue jefe de edición de la revista *Columbia Law Review*, antes de trabajar de secretario para la magistrada del Tribunal Supremo Ruth Bader Ginsburg.<sup>15</sup> A lo largo de los años, Savitt había trabajado con la empresa de capital de inversión KKR, el gigante inmobiliario Sotheby's y Charter Communications, que en 2015 se enfrentó a una demanda después de su fusión con Time Warner.<sup>16</sup> Si surgía algún conflicto legal en torno a una fusión o adquisición, Savitt solía estar involucrado. «Leer el *Wall Street Journal* es como repasar la agenda de Bill Savitt»,<sup>17</sup> decía un perfil de Savitt en la publicación jurídica Lawdragon. Las cosas le iban tan bien que, cuando Savitt y su mujer se compraron un piso de 5,4 millones de dólares en el Upper West Side de Nueva York en 2016, aparecieron en la sección de inmuebles del *New York Times*.<sup>18</sup>

Agrawal envió un correo electrónico a los empleados hablando sobre la demanda unas horas después de presentarse. No

mencionó a Musk de forma explícita, solo dijo que «tenemos la intención de exigir al comprador su plena responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales». El correo de Agrawal también contenía un aviso sobre las distracciones y el incremento de la atención mediática. La compañía debía tener capacidad de concentración y de resistencia. Por último, Agrawal se mostraba optimista. «Vamos a hacer valer nuestra posición en los tribunales y creemos que saldremos vencedores.»<sup>19</sup>

Cuando Lauren Pringle se enteró de que Twitter iba a demandar a Elon Musk en el Tribunal de Equidad de Delaware, se puso eufórica. Como jefa de edición del *Chancery Daily*, una pequeña publicación sectorial que se centraba en exclusiva en el día a día del tribunal, Pringle llevaba años esperando a que se diera un caso de gran relevancia como ese en Delaware. Solo había trabajado en el *Chancery Daily* durante algunos meses, pero unos diez años antes había sido la primera suscriptora, cuando su gran amigo y excompañero de trabajo Kyle Wagner Compton empezó a escribir un boletín para el pequeño universo de abogados y jueces que estaban metidos hasta el fondo en la actividad del tribunal. El amor de Pringle por el derecho societario nació durante su paso por la Facultad de Derecho de la Universidad de Pensilvania a mediados de la primera década del siglo XXI. El gran público, pensaba Pringle, no era del todo consciente del impacto que tenía el derecho societario en la vida cotidiana.

Musk podía cambiar aquello. La persona más rica del mundo acababa de dar lugar al caso más destacado que había visto el tribunal en años. Era un filón para redactores y periodistas, sobre todo para alguien como Pringle que entendía de verdad cómo funcionaba el Tribunal de Equidad. «Estamos ante una oportunidad para compartir el derecho societario con el mundo de una forma en que la gente va a sentirse identificada», pensó.

Solo había un problema: Pringle no encontraba la contraseña de la cuenta de Twitter del *Chancery Daily*. Solo tenía cuatrocientos seguidores y estaba (claramente) criando polvo, pero Pringle ya

sabía que un caso que involucraba a Twitter y a Musk sería una bomba justamente en Twitter. Si el *Chancery Daily* quería llegar al nuevo público que ella imaginaba, era imprescindible publicar su trabajo directamente en Twitter. Así pues, a principios de julio Pringle creó una nueva cuenta añadiendo un guion bajo al antiguo nombre para diferenciarla y empezó a tuitear su análisis del pleito. Cuando se presentaban nuevas peticiones o el juez emitía un dictamen, Pringle lo tuiteaba desde @chancery\_daily. En tres meses, @chancery\_daily tenía más de 13.000 seguidores y Pringle dedicaba su jornada laboral entera a comentar el mayor juicio del año para todos los grandes medios de comunicación del país. Sus amigos y los seguidores de Twitter incluso le pusieron un nuevo apodo: «Chance».

Los instintos de Pringle fueron acertados. El Tribunal de Equidad de Delaware nunca había visto nada como el caso de Twitter contra Elon R. Musk. Casi todo lo que rodeaba al litigio generaba un espectáculo para el sistema judicial, que no estaba acostumbrado a que se le prestase tanta atención. El juicio inminente atrajo el interés mediático de todo el mundo, y los teléfonos del tribunal no paraban de sonar. La oficina de prensa del tribunal tenía previsto conceder hasta doscientas acreditaciones para periodistas y mantuvo reuniones durante semanas sobre aspectos logísticos como la seguridad y el control de las aglomeraciones para el juicio que se produciría dentro de poco. Aquel proceso judicial de gran relevancia mediática hizo que de repente trabajar en Delaware pareciera una gran idea para los estudiantes de Derecho de todos los rincones del país; a finales de 2022, el Tribunal de Equidad de Delaware recibió una enorme cantidad de solicitudes de auxiliares judiciales.

Todo lo que rodeaba al proceso era intrigante, incluso para las personas que no hubieran sabido encontrar Delaware en el mapa. En el *New York Times*, el *Wall Street Journal* y el *Observer*, aparecieron artículos biográficos sobre la presidenta del tribunal, Kathaleen McCormick, una jueza pragmática y de voz suave que creció en el estado, a medida que avanzaba el proceso judicial.

El abogado de Elon Musk, Alex Spiro, ya era un personaje

conocido y añadió un elemento de bravuconería al caso. Spiro había consolidado su rol como músculo jurídico de Musk al defender con éxito a su cliente multimillonario cuando un submarinista británico al que Musk había llamado «pedófilo» en Twitter lo había demandado por difamación. Cuando Spiro no trabajaba para Musk, ofrecía sus servicios a otros famosos como Jay-Z o el multimillonario Robert Kraft, propietario de los New England Patriots de la NFL.<sup>20</sup> Lo que mejor se le daba a Spiro era actuar delante de un jurado, donde podía sacar a relucir su confianza y dotes escénicas, pero, incluso en los aburridos asuntos del Tribunal de Equidad, generaba interés verle en el enfrentamiento Twitter-Musk.

Toda la agitación alrededor del caso distraía un poco de una cruda realidad: las opciones que tenía Elon Musk de ganar parecían muy pero que muy escasas. Retirarse del acuerdo de fusión que había firmado dependería con gran probabilidad de si Musk podía demostrar no solo que Twitter había mentido sobre su base de usuarios, sino que esas mentiras eran lo bastante significativas para causar un «efecto material adverso» a su negocio. Al fin y al cabo, Musk había firmado un acuerdo beneficioso para el vendedor y Twitter había añadido una cláusula que impedía que Musk pudiera pagar solo una penalización económica para dar marcha atrás en el trato. La mayoría de los expertos jurídicos parecían estar de acuerdo en que Musk llevaba claramente las de perder.<sup>21</sup>

Twitter consiguió su primera victoria tan solo una semana después de presentar la demanda, cuando McCormick aceptó la petición de Twitter de que se celebrase un juicio acelerado. La jueza fijó el juicio para una semana de octubre en lugar de dejarlo para febrero, que había sido la preferencia de Musk. «La realidad es que los retrasos continuos amenazan con causar perjuicios inminentes» a la compañía,<sup>22</sup> dijo McCormick retomando los argumentos de Twitter.

La aceleración del juicio era una buena noticia para Twitter, que de hecho sí empezaba a tener problemas: a mediados de julio, Twitter obtuvo unos ingresos decepcionantes, con un descenso de los ingresos interanuales y unas pérdidas netas de 270 millones de

dólares ese trimestre.<sup>23</sup> La semana siguiente cerró o redujo espacio de oficinas en varios mercados claves para ayudar a reducir costes, por ejemplo en San Francisco y Nueva York.

Cada día que pasaba sin una resolución también afectaba a la moral y la productividad. Dentro de Twitter, el caso se había vuelto una enorme distracción. No se estaba avanzando mucho porque nadie quería dedicar mucho tiempo y energías a crear cosas que Musk pudiera terminar desmantelando. El juicio pendiente también estaba provocando situaciones desagradables para algunos de los altos directivos de la compañía. Project Veritas, la organización mediática de derechas conocida por usar cámaras ocultas y micrófonos para grabar a personas sin su conocimiento, ya se había presentado sin avisar en el barrio del presidente Bret Taylor, al este de la bahía de San Francisco. La directora de *marketing*, Leslie Berland, lo había pasado peor aún después de que alguien de Project Veritas la llamase haciéndose pasar por un florista que le quería entregar un ramo. Tras averiguar cuándo estaría en casa, la sorprendieron delante de su edificio en Nueva York. Tanto los ejecutivos como los empleados se pasaron el verano de 2022 en el limbo, esperando a que se aclarase la situación. A mediados de agosto, con la congelación de la contratación aún en vigor, el índice de abandono laboral en Twitter era de hasta un 18 %.<sup>24</sup>

Los abogados de Elon Musk y Twitter se pasaron la mayor parte del verano haciendo lo que suelen hacer los abogados: presentar peticiones y escritos al juez para quejarse de los abogados de la parte contraria. Musk presentó reconvenciones al litigio inicial de Twitter a finales de julio, en las que básicamente negaba todas las acusaciones de Twitter y sostenía que la compañía le había escondido a propósito información importante que él necesitaba para hacer sus propios cálculos de bots. Twitter había proporcionado «solo palabras de moda y descripciones abstractas» de su metodología de recuento de bots, argumentaba Musk. Los abogados de Musk reconocieron que había costado localizar a su

cliente para las reuniones, una afirmación que Twitter hacía en su demanda, pero eso era solo porque él «veía esas reuniones como lo que eran: distracciones de las preguntas importantes que su equipo planteaba acerca de los datos de usuarios».

Ambas partes empezaron a citar a todas y cada una de las personas que parecían relevantes para el acuerdo. Se citó, claro está, a Jack Dorsey, así como a Kayvon Beykpour y a Bruce Falck. Twitter citó prácticamente a todos los bancos o grupos de inversión que pudieran haber mantenido una conversación con Musk, además de a varios de sus amigos y socios empresariales. Larry Ellison recibió una citación, así como Marc Andreessen, cuya empresa de capital riesgo había proporcionado a Musk 400 millones de dólares para el acuerdo. Cuando David Sacks, ejecutivo de PayPal y amigo de Musk, recibió una citación, enseñó el enorme montón de papeleo durante una entrevista con Bloomberg Television y calificó el proceso como una «investigación prospectiva». «He criticado sin reparos a los directivos de Twitter, quizás no quieren que hable de esos asuntos»,<sup>25</sup> añadió. Los abogados de Musk estaban de acuerdo con Sacks y sostuvieron en una carta a la jueza que las peticiones de citación de Twitter eran excesivas.<sup>26</sup>

La única señal que hizo pensar que al fin podría materializarse un acuerdo fue que a principios de agosto Musk vendió otros 6.900 millones de dólares de acciones de Tesla,<sup>27</sup> una decisión destacada en parte porque ya había prometido a los inversores de Tesla que no iba a vender más acciones. Justificó la venta como un acto de prudencia y una vez más prometió a los inversores que las ventas ya se habían terminado. «En el caso —esperemos que improbable— de que Twitter nos obligue a cerrar este acuerdo \*y\* algunos socios que aportan capital se retiren, es importante evitar una venta de emergencia de acciones de Tesla»,<sup>28</sup> tuiteó a modo de explicación.

Algunas semanas más tarde, Musk pareció conseguir el golpe de suerte que esperaba cuando un antiguo ejecutivo de Twitter, Peiter «Mudge» Zatko, interpuso una demanda como informante interno contra Twitter ante los organismos reguladores

estadounidenses, entre ellos el Departamento de Justicia. Mudge había trabajado en Twitter durante solo catorce meses, pero había ocupado uno de los mayores cargos de la empresa, en el que estaba al frente de las iniciativas de seguridad de Twitter e informaba directamente a Dorsey. En el mundo del hackeo por internet, Mudge era una leyenda, pues se había forjado una larga carrera tanto en puestos de trabajo tecnológicos como gubernamentales, por ejemplo había dirigido durante un tiempo programas cibernéticos para la agencia de investigación y desarrollo del Departamento de Defensa de Estados Unidos, conocido como DARPA.<sup>29</sup> Dorsey había contratado a Mudge a finales de 2020 después de un incidente bochornoso ocurrido ese verano cuando un *hacker* de diecisiete años de Florida había logrado acceder a algunas de las cuentas más importantes de Twitter, como la de Joe Biden y la de Musk, y había publicado tuits haciendo publicidad de una estafa con bitcoins.<sup>30</sup> Dorsey, que siempre se había visto como un *hacker*, admiraba a Mudge y lo contrató para asegurar los sistemas de Twitter. En la empresa tenían la esperanza de que esa contratación también pudiera ayudar a Twitter a mantener la reputación ante un sector de la seguridad que de repente veía la compañía un poco como una broma.

La breve relación estuvo sentenciada desde el principio. Dorsey estuvo en camino de dejar Twitter casi desde el momento en que Mudge llegó, y los dos apenas hablaron a pesar de que Dorsey había insistido mucho en contratarlo. Mudge calculaba que, en la media docena de llamadas que mantuvieron durante sus primeros doce meses en la empresa, Dorsey le dijo solo cincuenta palabras.<sup>31</sup> A los empleados de Twitter tampoco les impresionó Mudge, que era un *hacker* condecorado pero no necesariamente un buen gerente. Agrawal despidió a Mudge poco después de relevar a Dorsey como director ejecutivo,<sup>32</sup> y ahora Mudge sacaba los trapos sucios de Twitter en público en medio de una disputa judicial de 44.000 millones de dólares con Musk.

Las acusaciones de Mudge eran condenatorias. Los sistemas de seguridad de Twitter estaban anticuados y eran ineficaces, afirmaba, y lo más preocupante era que Mudge creía que Twitter

infringía un compromiso de privacidad que había hecho a la Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en inglés) en 2011. En ese momento, Twitter se había comprometido a mejorar en la protección de los datos de los usuarios después de que un incidente diera a unos *hackers* acceso a información de los usuarios. Twitter había firmado un «decreto de consentimiento» prometiendo que mejoraría su seguridad, con la expectativa de que la FTC podía presentarse en cualquier momento para revisar sus sistemas e imponer multas si la empresa no cumplía lo prometido. Mudge alegaba que sus compañeros de trabajo le habían dicho «de forma inequívoca que Twitter nunca había cumplido el Decreto de Consentimiento de 2011 ante la FTC y que no iba en camino de conseguir cumplirlo nunca en su totalidad».

Sin embargo, Musk y sus abogados no empezaron a salivar hasta la página 9 de la demanda de Mudge, donde se encontraba un apartado titulado «Mentir a Elon Musk sobre los bots».<sup>33</sup> Mudge afirmaba que la explicación de Agrawal sobre el cálculo de la base de usuarios de Twitter era engañosa. Peor aún, Mudge decía que los ejecutivos de Twitter en realidad no sabían cuántos bots había en la plataforma.<sup>34</sup>

La demanda incitó a todo el mundo a actuar. Ambas partes citaron a Mudge, y los abogados de Musk pidieron que se retrasase el juicio para poder incluir en las reconvenções las acusaciones que este hacía y dedicar más tiempo a sacar información al citado. «Todo se reduce a sopesar si la celeridad debe anteponerse a la búsqueda de la verdad —dijo Spiro, el abogado de Musk, a la jueza McCormick durante una vista a principios de septiembre—. Encontrar la verdad va a requerir más tiempo. Van a hacer falta algunas semanas más.»<sup>35</sup>

Los abogados de Twitter sostuvieron que Mudge no tenía nada que ver con las cuentas de *spam* y los bots mientras trabajó en Twitter y que nunca se había quejado ni expresado preocupación por los métodos de la compañía mientras trabajó allí. Calificaron el momento en que habían aparecido las acusaciones como «extrañísimo»,<sup>36</sup> una insinuación mal disimulada de que Mudge estaba intentando ayudar a Musk con sus declaraciones.



Los ataques de Mudge contra Twitter terminaron siendo menos condenatorios de lo que parecían de entrada. Es probable que su afirmación de que Twitter no tenía ni idea de cuántos bots había en la plataforma fuera cierta, pero no iba de eso el debate. Podía haber mil millones de bots en Twitter, pero mientras la plataforma no contase esos bots como usuarios activos, la compañía no estaba mintiendo en sus informes trimestrales de resultados, como Musk había dado a entender. De hecho, Mudge reconocía que en realidad Twitter hacía bien la tarea de eliminar bots del recuento de usuarios más formal. «Twitter ya está haciendo una labor bastante buena excluyendo bots de *spam* y otras cuentas inútiles de sus cálculos» de usuarios activos,<sup>37</sup> decía la demanda. No obstante, los fallos de seguridad de Twitter sí que eran algo preocupante. De hecho, a Twitter le habían impuesto una multa de 150 millones de dólares solo unos meses antes por infringir el mismo decreto de consentimiento de la FTC al que Mudge hacía referencia en su demanda.<sup>38</sup> Pero la pésima seguridad de Twitter no era el motivo por el que Musk intentaba echarse atrás de la adquisición.

Al final, McCormick dejó que Musk añadiese detalles de las acusaciones de Mudge a sus reconvencciones, pero se negó a retrasar la fecha del juicio. «Estoy convencida de que con un retraso de siquiera cuatro semanas se correría el riesgo de causar más perjuicios a Twitter que serían demasiado notables para estar justificados»,<sup>39</sup> escribió en su resolución. Era otra victoria para Twitter y una buena señal de que McCormick no veía las acusaciones de Mudge como algo determinante para el juicio.

A finales de septiembre parecía que casi todos los elementos del litigio iban a favor de Twitter. McCormick reprendió a Musk por no entregar sus mensajes de texto personales que eran relevantes para el juicio y afirmó que algunos habían aparecido gracias a otras personas, lo cual planteaba dudas sobre por qué Musk no los había entregado personalmente.<sup>40</sup> La demanda de Mudge había resultado un fiasco, al menos para los intereses de Musk, y a

mediados de septiembre, los accionistas de Twitter votaron a favor de la fusión Twitter-Musk. Esa votación fue una formalidad, pero también había sido uno de los últimos recursos de Musk. En caso de que los accionistas hubieran rechazado el acuerdo, Musk podría haberse echado atrás sin penalización. Pero el 98,6 % de los votos emitidos fueron a favor del acuerdo.<sup>41</sup> Todos querían sus 54,20 dólares por acción.

Luego, el 29 de septiembre, el tribunal publicó decenas de documentos que se habían recopilado y descubierto durante la fase de instrucción del juicio. Entre ellos había cuarenta páginas de los mensajes de texto privados de Musk con amigos, banqueros e incluso su exmujer. Entre los documentos publicados había de todo. Estaban los mensajes privados de Musk con Larry Ellison y Gayle King, así como su correspondencia privada con Joe Rogan, Jason Calacanis y su banquero, Michael Grimes.

La publicación de documentos dio al mundo la posibilidad de ver los entresijos de cómo se había gestado uno de los acuerdos comerciales más intrigantes de la historia. Fue desconcertante ver lo espontánea y caótica que podía ser una decisión empresarial de 44.000 millones de dólares y, aunque dio la impresión de que Musk era poderoso y contaba con multitud de contactos, los mensajes también pusieron de manifiesto que su decisión de comprar Twitter había sido tan espontánea como parecía desde fuera. Los mensajes también eran bochornosos para algunos de los amigos de Musk; muchos parecían adularle por cada decisión que tomaba. «Lo que es muy revelador de los mensajes de Musk es lo mediocres, poco imaginativos y serviles que parecen ser los hombres poderosos que hay entre los contactos de Musk —escribió el columnista Charlie Warzel en el *Atlantic*—. El que dijo que al hacer una lluvia de ideas nunca salen ideas malas es que no había tenido acceso al teléfono de Elon Musk.»<sup>42</sup>

Sin embargo, nadie salió peor parado de la publicación de documentos que Dorsey. El ex director ejecutivo de Twitter se pasó buena parte del verano en París observando desde lejos cómo Twitter y Musk se enfrentaban por el futuro de su antigua empresa. Él casi no había dicho nada sobre Twitter desde la firma del

acuerdo y, por el contrario, había tuiteado sobre sus intereses personales como el bitcóin o su rapero favorito, Kendrick Lamar, que acababa de publicar un nuevo álbum que Dorsey no podía dejar de escuchar.<sup>43</sup> Parecía estar disfrutando de la vida ahora que veía Twitter por el retrovisor. En la Semana de la Moda de París, celebrada en junio, Dorsey se sentó a unas pocas sillas de Lamar mientras este actuaba en directo en un desfile de Louis Vuitton en el que unos modelos se pavonearon por una pasarela amarillo chillón dentro de un patio del Louvre.<sup>44</sup> Dorsey apareció incluso en un breve cameo en uno de los videoclips de Lamar, en el que los dos hacían chinchín en una sala en penumbra.<sup>45</sup>

Los mensajes de texto trajeron a Dorsey de vuelta al centro del verano infernal de Twitter al instante. Ponían de manifiesto cómo Dorsey había animado a Musk a entrar en el consejo de administración y cómo luego le había animado a cambiar de opinión y adquirir Twitter. Mostraban cómo Dorsey había intentado facilitar una relación entre Musk y Agrawal, pero había descartado a su sucesor tras una mala llamada telefónica. La decisión de vender Twitter no la había tomado solo Dorsey; el consejo de administración de Twitter había aprobado la venta de forma unánime. Pero nadie era consciente del todo de lo implicado que había estado Dorsey en la venta de Twitter hasta que se publicaron los mensajes. Empleados que habían querido y defendido a Dorsey durante años se sintieron traicionados y se enfadaron. La reputación del ex director ejecutivo entre los empleados de Twitter nunca volvería a ser la misma.

Quizás para Musk ver sus mensajes personales esparcidos por internet fue la gota que colmó el vaso. O quizás estaba preocupado por lo que podía salir a la luz durante su propia declaración, que estaba prevista para principios de octubre. Los abogados de Musk lo habían retrasado el mayor tiempo posible, pero, como el juicio iba a celebrarse al cabo de menos de un mes, Musk estaba quedándose sin tiempo y al final debería responder preguntas bajo juramento durante varios días. Por el motivo que fuera, Musk cambió de opinión. El lunes 3 de octubre, horas después de que Agrawal hubiera terminado su declaración, los abogados de Musk

enviaron una carta a Twitter. Su cliente quería reactivar el acuerdo original: con el mismo precio y las mismas condiciones que se habían acordado en abril.<sup>46</sup> Tras meses de enfrentamientos en la prensa y en los tribunales, Musk se había hartado.

Por segunda vez en seis meses, Musk aceptó comprar Twitter.

Parte IV  
TWITTER 2.0

## Asimiladlo

La mañana del miércoles 26 de octubre de 2022, Elon Musk agarró un lavamanos blanco de porcelana y se lo llevó a la sede central de Twitter en San Francisco.

Musk publicó: «Estoy entrando en la sede de Twitter, ¡asimiladlo!»,<sup>1</sup> y adjuntó un vídeo de sí mismo con el lavamanos, desternillándose con su propia broma y sonriendo de oreja a oreja mientras su voz resonaba por el vestíbulo. Para Musk era una parafernalia marca de la casa: un guiño a un meme de internet en el que los internautas interpretan literalmente la expresión inglesa «*let that sink in*» ('dejad entrar ese lavamanos', pero que también significa 'asimiladlo') y responden a ella publicando una imagen de un lavamanos (*sink*) en el umbral de una puerta abierta. Asimiladlo (literalmente, «dejad entrar ese lavamanos»). No, en serio, ¡que hace un frío que pela!

Tras meses de tira y afloja y de una costosa batalla legal, el frívolo chiste de padre de Musk supuso el final oficioso del pulso entre Twitter Inc. y Elon R. Musk, aunque muchos trabajadores no le vieron la gracia. El hombre que pensaba echarlos, que llevaba seis meses criticando a sus jefes y cuestionando a la empresa, y que lo había intentado todo para no comprar Twitter, estaba entrando por la puerta dispuesto a dar un golpe de timón a la plataforma.

La llegada del nuevo jefe a San Francisco se organizó a última hora y fue una sorpresa para casi todo el mundo. El acuerdo no era oficial y aún faltaban dos días para la fecha límite formal. La mayor parte de la plantilla ni siquiera estaba en la oficina. La directora de *marketing*, Leslie Berland, que ese mismo verano había entrevistado a Musk durante aquella patética reunión general, no

se enteró de la visita del empresario hasta la tarde anterior, cuando lo mencionó el equipo de seguridad de Twitter. Cuando supo que Musk no tenía nada planeado ni agendado, Berland se apresuró a organizar varias reuniones para que el nuevo jefe no se dedicara a deambular por las oficinas con las manos en los bolsillos. Esa misma mañana Berland subió a un avión privado en Nueva York, cruzó todo el país y se fue a toda prisa a la sede de Twitter para hacer de cicerone. También redactó en un santiamén un correo para los empleados que muchos leyeron cuando aún estaban tomando el café y encendiendo el ordenador.

Asunto: Visita de Elon a las oficinas

Hola, equipo:

Muy pronto oiréis o comprobaréis que esta semana Elon estará en la sede de SF [San Francisco] reuniéndose con varias personas, recorriendo las instalaciones y descubriendo la importante labor que todos desempeñáis. Si estáis en SF y os cruzáis con él, ¡saludadle! Para el resto, que sepáis que esto es solo el principio de una larga serie de reuniones y conversaciones con Elon. El viernes él mismo se pondrá en contacto con vosotros.

Yo también me pasaré un ratito por las oficinas de SF. ¡Qué ganas de veros a todos!



LB

A media mañana, Twitter era un batiburrillo de rumores. Musk, vestido con camiseta y vaqueros negros, se paseaba por la sede con su hijo X en brazos. Iba acompañado por Berland, su escolta de seguridad y su biógrafo Walter Isaacson. Cuando el grupo entró en la cafetería, los empleados observaron la comitiva con asombro, sin atreverse a acercarse. Físicamente, Musk —que mide un metro y ochenta y ocho centímetros y es ancho de espaldas— intimidaba, además de ser el hombre más rico del mundo y todo eso... Los que sí fueron a trabajar aquel día le fotografiaron y grabaron con el móvil y contemplaron boquiabiertos a su nuevo jefe como si se tratara de un famoso actor de Hollywood. Los trabajadores se iban avisando unos a otros de dónde estaba Musk: algunos se morían de ganas de ver al nuevo

jefe; otros, por el contrario, ahora sabían qué zonas evitar.

Manu Cornet, ingeniero informático y caricaturista de la compañía, fue más osado que nadie. Llevaba seis meses publicando dibujos en los que criticaba a la dirección de Twitter y a Musk por su caótico acuerdo, así que, cuando se enteró de que el nuevo jefe estaba en la oficina, imprimió una historieta en un espacio de cotrabajo cercano y se encaminó hacia el edificio. En un momento dado, Musk pasó junto a la mesa de Cornet y el ingeniero le entregó el dibujo a su nuevo jefe. En él se veía a Musk de compras, inspeccionando estantes llenos de logos de tecnológicas. Sin querer, el empresario había tirado el pájaro de Twitter al suelo y lo había roto en mil pedazos, mientras el propietario de la tienda le llamaba la atención: «Si la rompes, ¡tiene que pagarla!». Cornet firmó la historieta y se la dedicó: «A Elon Musk, espero que no le importe tener a un bufón en Twitter. Si no, tendrá que despedirme». Musk aceptó la viñeta y le echó un vistazo: «Bueno, al final la compré»,<sup>2</sup> dijo mientras se alejaba. A Cornet no lo echaron, al menos no en el acto.

Musk continuó su recorrido y llegó a la cafetería de Twitter, The Perch, donde se acodó en la barra y fue abordado por una aglomeración de empleados curiosos que se desvivían por interrogarlo.<sup>3</sup> Algunos le preguntaron cuáles eran sus planes para la plataforma; otros dieron sus propias ideas de nuevas funciones. Musk habló de su propia experiencia con la aplicación. Pero de repente se puso serio y dijo que le entristecía leer ciertos tuits y respuestas que le criticaban. Por mucho dinero o fama que tengas, parece que nada te libra de los troles.

A pesar del caos de los seis meses previos, más de uno que conoció a Musk en sus primeros días en Twitter se llevó una impresión sorprendentemente grata. Musk tenía don de gentes, incluso con aquellos decididos a aborrecerle. Era más meticuloso y sensato de lo que la gente esperaba y hacía muchas preguntas con franqueza. Y lo más importante de todo era que se le daba especialmente bien decir lo que la gente quería escuchar. En The Perch, rodeado de ansiosos empleados, por fin alguien sacó el tema de los despidos. La llegada de Musk provocaba pavor desde hacía



meses, en parte porque todos sabían que muy probablemente se traduciría en una reducción drástica del gasto. Unos días antes, el *Washington Post* había publicado que Musk pensaba despedir al 75 % de la plantilla.<sup>4</sup> ¿Era eso cierto?

«No», contestó Musk.<sup>5</sup> Ni siquiera sabía de dónde había salido esa cifra.

Visto lo visto, quizás el nuevo jefe no fuera tan horrible.

El primer día Musk cambió la bío de su cuenta para ponerse «tuitero jefe». Buscó un grupo de asesores y se instaló en la segunda planta del número 1 de Tenth Street, un segundo edificio ubicado justo detrás de la imponente sede central de Twitter en Market Street. La compañía llevaba años alquilando varias plantas del segundo edificio e incluso encargó una pasarela de cristal que conectara ambas sedes para que los empleados pudieran moverse con facilidad de un sitio a otro sin tener que coger el ascensor.<sup>6</sup> Pero las oficinas del segundo edificio habían quedado desiertas. A raíz de la política de Twitter, que permitía «trabajar desde cualquier sitio», cada vez menos empleados iban a la oficina, por lo que esas plantas habían dejado de usarse para ahorrar en gastos de limpieza.

Eso significaba que Musk tenía espacio más que suficiente para arrellanarse. No tardó en convertir toda la segunda planta en su centro de mando extraoficial. Musk iba rotando entre varias salas para celebrar sus reuniones, apostó guardias de seguridad en los ascensores y dio a su hijo de dos años, X, un montón de espacio para que campara a sus anchas. Como Musk llegaba siempre tarde, se improvisó una sala de espera frente a las puertas del ascensor, donde los empleados mataban el tiempo esperando su turno para conocer al jefe. Su agenda estaba tan llena que era imposible que no hubiera retrasos. Salvo por esa fugaz visita inicial, los primeros días de Musk en Twitter fueron una ristra interminable de reuniones, dedicadas sobre todo a llevar a cabo la auditoría empresarial que Musk no había querido hacer antes de la adquisición.

Durante los primeros días llegaron varios asesores de confianza y fieles de Musk. Algunos eran inversores de capital riesgo: David Sacks, exejecutivo de PayPal y amigo que estaba acogiendo a Musk en su casa de San Francisco;<sup>7</sup> Jason Calacanis, otro amigo e inversor de capital riesgo; y Sriram Krishnan, un antiguo director de producto de Twitter que acababa de incorporarse a la firma de capital riesgo Andreessen Horowitz, la cual invirtió 400 millones de dólares en la adquisición.

Musk también llamó a gente de confianza de sus otras empresas y negocios. No faltaban Jared Birchall, gestor del patrimonio familiar y mano derecha del magnate, ni tampoco Alex Spiro, su abogado personal, que llevaba meses peleando contra Twitter en los tribunales. Antonio Gracias, otro inversor de capital riesgo que había estado en el consejo de administración de Tesla y SpaceX, se erigió enseguida como uno de los pesos pesados. Muchos ingenieros de Tesla y SpaceX, encabezados por los primos de Elon Andrew y James, también acudieron para reunirse con los ingenieros de Twitter y revisar el código.<sup>8</sup> Steve Davis, presidente de la empresa de túneles de Musk, The Boring Company, dejó con un palmo de narices a los empleados cuando se supo que no solo estaba echando una mano, sino que estaba viviendo en la oficina con su pareja y su bebé recién nacido.<sup>9</sup> Al poco tiempo, los trabajadores empezaron a llamar a los asesores del jefe «los sicarios».

Los recién llegados se dispersaron e integraron en los diversos departamentos de la empresa. Spiro se reunió con los equipos de asuntos jurídicos y políticas; Birchall y Gracias, con los de ventas y *marketing*. Sacks se vio con la mayoría de los directivos responsables de producto. Los secuaces eran a la vez traductores y apologetas de su jefe; transmitían sus ideas e intentaban evitar que cundiera el pánico entre los empleados. «Él está aquí para ganar — le dijo Gracias a un grupo de responsables de ventas—. Es un ganador nato. Gana siempre.»<sup>10</sup> Spiro trató de exponer la visión de Musk a los escépticos abogados de Twitter y a los miembros de Confianza y Seguridad. También intentó aplacar el miedo a que Musk y sus asesores fueran a convertir Twitter en una red social

derechista y fanática de Trump. «Soy más liberal de lo que pensaríais», les dijo.

Musk se reunía con todo el mundo —también mantuvo una breve reunión con Agrawal—, pero anteponeía un grupo a los demás: el de los ingenieros. Parte de su plan para «arreglar» Twitter era acelerar la capacidad para crear nuevos productos y funciones, y eso pasaba por priorizar a los ingenieros. Unas semanas antes de tomar el mando, tuiteó: «La ingeniería informática, las operaciones y el diseño de los servidores llevarán la batuta».<sup>11</sup> Musk no era el único que pensaba así. En Silicon Valley se tiende a priorizar a los ingenieros informáticos frente a los demás profesionales porque sus destrezas son muy codiciadas y, al fin y al cabo, crean los productos que los equipos de ventas y *marketing* intentan promocionar. En consecuencia, suelen cobrar los salarios más elevados del sector y gozan de una seguridad laboral casi total, dado que la mayoría de las tecnológicas siempre necesitan programadores. Al ser ingeniero, lo que más le interesaba a Musk era reunirse con las personas a las que mejor entendía.

Tanto fue así que la primera reunión de Musk fue con varios de los ingenieros y directores de producto de mayor rango de la empresa, un intento por parte de Berland y los demás directivos de impresionar al nuevo director ejecutivo desde el primer instante. A los asistentes se les dijo que ese primer encuentro sería una «charla informal» en la cual Musk haría preguntas. Pero, aunque algunos habían albergado la esperanza de hablar sobre aprendizaje automático y sobre el proyecto para personalizar el servicio y mejorar el algoritmo de la cronología, la conversación saltó constantemente de un tema a otro. Musk quería hablar sobre diferentes lenguajes de programación y parecía especialmente intrigado por Twitter Blue, el incipiente producto de pago de la empresa. Preguntó quién estaba al mando del desarrollo de ese servicio y aseguró que se moría por conocerlo. En los primeros minutos de la reunión, Musk sacó el móvil y anunció que tenía que tuitear algo; tras los noventa minutos de conversación, los asistentes supieron que Musk había interrumpido la charla para publicar el vídeo con el lavamanos.

Pese a la naturaleza inquisidora de Musk, los trabajadores que se reunieron con él se dieron cuenta enseguida de que su nuevo jefe apenas sabía nada del producto o del negocio publicitario. Para más inri, Musk no parecía tener ningún plan para arreglar las cosas. Casi todas las ideas de producto que sugería eran cosas que ya se habían valorado y se habían descartado o guardado en un cajón (en ocasiones, años atrás). Mencionó, por ejemplo, la posibilidad de recuperar Vine, la aplicación de vídeos cortos que Twitter había cerrado casi seis años antes. Cuando Musk se vio con el grupo a cargo de Twitter Blue, salió la idea de ofrecer varios tipos de distintivos de verificación para diferentes tipos de cuentas, otro concepto que llevaba años encima de la mesa.

Los trabajadores se dieron cuenta de que un gran problema era que la idea que Musk tenía de Twitter estaba muy sesgada por su propia experiencia como usuario, que no era precisamente normal, ya que era un multimillonario con más de 110 millones de seguidores. Musk sabía usar la aplicación a la perfección y entendía su potencial mejor que nadie. Durante años no invirtió en publicidad de Tesla porque él mismo era un cartel publicitario andante. Un solo tuit suyo (¡gratis!) llamaba más la atención que cualquier anuncio de treinta segundos en televisión. Al igual que otro famoso tuitero, el presidente Donald Trump, Musk entendía que ser auténtico y polémico era la fórmula ideal para llamar la atención en Twitter y se le daba de maravilla combinar ambas cosas.

Ahora bien, los empleados también veían que Musk no comprendía la experiencia del «usuario medio». Él tendía hacia los productos y funciones que casaban con sus propias necesidades, ya fueran positivos o negativos para la plataforma en general. En una reunión con los diseñadores, por ejemplo, le enseñaron un prototipo que la empresa estaba probando a nivel interno para mostrar el número de visualizaciones que obtenía un tuit además de otros parámetros, como los retuits o los «me gusta». Twitter estaba valorando incluir ese parámetro de visualizaciones como un privilegio por suscribirse a Twitter Blue, pero el grupo también era escéptico ante la perspectiva de mostrar en público las

visualizaciones. Su intención era, si acaso, mostrar esas visualizaciones solo a la persona que hacía el tuit. Para la mayoría de las personas, saber que mucha gente había visto el mensaje pero no le había dado a «me gusta» podía ser un varapalo. Las visualizaciones también podían entrañar un problema para los nuevos usuarios, dado que sus primeros mensajes no recibían tanta atención. Puesto que, cuando se abrían una cuenta, la mayoría de los usuarios no tenían seguidores y que la cronología principal se centraba en mostrar tuits populares, las publicaciones de los nuevos usuarios eran el equivalente digital de pegar un grito al vacío. Twitter incluso tenía un nombre interno para esa circunstancia: el problema de los «pájaros solitarios». El número de visualizaciones solo serviría para recordar a esas personas que nadie veía sus publicaciones.

Pero a Musk todo eso le traía sin cuidado, así que se aferró al instante a la idea del recuento de visualizaciones y dedicó la mayor parte de la breve reunión del grupo a hablar sobre ello. Él creía que hacer públicas las visualizaciones sería ideal para mostrar si Twitter estaba bloqueando a alguien de forma encubierta. Pero, por supuesto, algunos empleados también sospechaban que podría haber otra motivación: haciendo público el número de visualizaciones, Musk y todo el mundo verían lo populares que eran los mensajes del propio Musk.

La mañana siguiente al incidente con el lavamanos, Vijaya Gadde participó en una videollamada con unos trescientos integrantes de equipos que estaban a sus órdenes en los equipos jurídico y de políticas. Casi nadie sabía que Musk ya había intentado echar a Gadde durante su llamada con Agrawal meses antes, pero el sentir general era que en Twitter tenía los días contados. No solo llevaba un verano entero demandando al nuevo propietario por la adquisición, sino que este había criticado sin rodeos la actuación de Gadde durante el asunto del portátil de Hunter Biden y la suspensión de Trump. Simplemente a Musk no le caía muy bien.

No obstante, ese jueves por la mañana, Gadde seguía allí y su

equipo recibió una noticia sorprendente: la noche anterior se había visto en privado con Musk por primera vez. Inevitablemente, tener que reunirse con alguien con quien llevaba meses batallando en los tribunales era tenso, pero la interacción de treinta minutos había sido cordial. Eso sí, Musk recalcó que estaba «exhausto». Hablaron del Proyecto Saturno (el plan de Agrawal para renovar la política de contenido) y Gadde pidió a Musk si se podía usar su servicio de internet por satélite, Starlink, para que los tuiteros pudieran esquivar la censura del gobierno. Incluso le preguntó si había pensado en sus posibles conflictos en Shanghái, donde Tesla tenía una fábrica.<sup>12</sup> Era factible que el gobierno chino usara el negocio de Tesla para presionar a Musk con Twitter. Algunos miembros del equipo de Gadde interpretaron ese encuentro como una buena señal. Pensaron que por lo menos se podía quedar a echar una mano con la transición.

Hacia las cuatro de la tarde, hora de la Costa Oeste, Musk cerró oficialmente el acuerdo para comprar Twitter por 44.000 millones de dólares. Gadde fue despedida en el acto. Al director ejecutivo, Parag Agrawal, y al director financiero, Ned Segal, también se les rescindió el contrato; ambos habían abandonado ya las oficinas ese mismo día esperando la guillotina. También se echó a Sean Edgett, asesor jurídico general de la empresa, que había estado muy involucrado en la demanda y a quien el personal de seguridad escoltó hasta el exterior de las oficinas.<sup>13</sup> Musk expulsó a la mitad de los directivos en menos de treinta segundos, nada más tomar el control de Twitter.

Los ejecutivos ya habían tomado las medidas oportunas y habían designado a sus sucesores en caso de ser despedidos de inmediato. A fin de cuentas, ellos habían ganado el pulso judicial a Musk y le habían forzado a comprar la empresa. Cuando Musk había comenzado a negociar con el consejo, confesó al presidente del órgano, Bret Taylor, que estaba tratando de comprar Twitter, entre otras cosas, porque no tenía ninguna confianza en la dirección.<sup>14</sup> Nadie esperaba conservar su puesto.

En el acuerdo de compra, los cuatro ejecutivos habían previsto una cláusula denominada «paracaídas dorado» que se

activaría en caso de ser despedidos durante los doce meses posteriores a la firma del acuerdo. A todos ellos se les otorgarían de inmediato todas o parte de las acciones, valoradas en millones de dólares, que les correspondían por contrato.<sup>15</sup> Esas indemnizaciones eran típicas en las fusiones y se usaban para animar a todas las partes a cerrar acuerdos. Agrawal y Gadde sabían que seguramente perderían su empleo si se vendía la empresa a Musk, pero al menos cobrarían sus indemnizaciones antes de lo previsto. Solo Agrawal ya iba a cobrar unos 50 millones de dólares por el despido.<sup>16</sup>

Al menos ese era el plan. Cuando los ejecutivos de Twitter recibieron el correo que confirmaba la rescisión de su contrato, Musk les «mandó a tomar por culo» una última vez. No ordenó un despido objetivo, sino procedente («con causa», en inglés), por lo que se cancelaron sus paracaídas dorados. Si Agrawal y Gadde querían sus millones, tendrían que vérselas con Musk en los tribunales. Otra vez.

Eliminar los paracaídas dorados no fue suficiente para Musk. Varios días después de la formalización del acuerdo, algunos miembros del equipo de asesoramiento jurídico de Twitter recibieron una carta en la que se les pedía que concertasen una reunión con los abogados de Musk. «La empresa está investigando ciertas conductas de sus directivos, ejecutivos y asesores», anunciaba la misiva. En resumen, los empleados debían conservar todas sus comunicaciones y los escritos relacionados con el acuerdo de fusión, los informes financieros e incluso la documentación relevante para la gestión del caso de Peiter «Mudge» Zatko, el soplón.

«Se les ruega que empiecen a recopilar todos los documentos y las comunicaciones que guarden relación con su labor en Twitter, incluidos los correos electrónicos, los mensajes o los mensajes instantáneos de cualquier plataforma.» Musk no solo estaba frenando la concesión de los paracaídas dorados, sino que estaba buscando trapos sucios sobre los ejecutivos que se habían enfrentado a él en los tribunales con la esperanza de demandarles. Musk quería vengarse.

Hacia las nueve de la noche del día del acuerdo, tras una jornada entera de reuniones y despidos, Musk publicó un tuit: «El pájaro ya es libre».<sup>17</sup>

Yoel Roth se echó a llorar cuando supo que habían despedido a su jefa, Vijaya Gadde, pero tuvo poco tiempo para el duelo. Poco después de enterarse, recibió un mensaje de un ingeniero de Tesla a quien no conocía que le convocaba al despacho de Musk en la segunda planta. Una vez convertido en el propietario oficial, Musk quería saber más acerca de los sistemas internos usados para controlar las cuentas de los usuarios. Como director de Confianza y Seguridad, Roth era el máximo experto de la casa. Así que bajó hasta el centro de mando de Musk, dejando atrás la fiesta de Halloween de la empresa y a todos los niños disfrazados que correteaban por la oficina, felizmente ajenos al drama corporativo que estaba teniendo lugar a su alrededor.

Roth atravesó varios niveles de seguridad hasta llegar a la bulliciosa planta de Musk, donde encontró al pequeño X corriendo por ahí junto a su niñera. Roth no conocía a Musk, pero el nuevo jefe parecía estar ansioso por entender la tecnología de Twitter para castigar las infracciones, añadir avisos a los tuits con desinformación y suspender a los usuarios que transgredían las reglas. Roth hizo una demostración cogiendo la cuenta del multimillonario y enseñándole cómo funcionaba. El equipo de Musk tenía miedo a que algún empleado malévolo de la compañía tratara de suspender o alterar su cuenta sin permiso, un miedo no del todo infundado, pues unos años antes un trabajador ya había desactivado la cuenta de Donald Trump en su último día en Twitter.

Roth hizo varias recomendaciones *in situ*. La primera fue que Musk siguiera colaborando con los moderadores de contenido externos; contratistas que eliminaban el contenido basura u ofensivo, pero que tenían un acceso limitado a las cuentas. Brasil estaba en medio de unas importantes elecciones, dijo Roth, y existía el temor de que la gente hiciera un uso indebido de la



plataforma para desinformar o incitar a la violencia. Roth se llevó una grata sorpresa al comprobar que Musk estaba de acuerdo: no había que tocar a los contratistas.

La segunda recomendación fue que Twitter restringiera el acceso a esas herramientas a muchos de los empleados de Confianza y Seguridad, sobre todo porque ese acceso era bastante más amplio que el de los contratistas. Muchos de ellos, por ejemplo, tenían la capacidad de suspender cuentas. Lo mejor era minimizar la amenaza de que algún empleado gruñón hiciera algún acto malévolo, explicó Roth. Musk también estuvo de acuerdo y Twitter redujo ese amplio acceso a tan solo una docena de personas.

La última recomendación fue que Twitter restringiera el acceso de casi cualquier trabajador a las cuentas más importantes, la lista conocida como «top X», que englobaba a la mayoría de los jefes de Estado y otros usuarios relevantes, como Jack Dorsey y el propio Musk. Ambos decidieron que la única persona de la compañía que tendría la potestad de modificar esas cuentas sería Roth.

Tres peticiones, tres concesiones.

Roth salió de ese primer encuentro con Musk gratamente sorprendido y precavidamente optimista. Él había sospechado que Musk dismantelaría el sistema de moderación del contenido nada más llegar, sobre todo tras enterarse del despido de Gadde. Pero Musk lo escuchó y aceptó todos sus consejos. Fue un comienzo muy prometedor.

El día siguiente, el primero de Musk como flamante propietario oficial de Twitter, fue igual de caótico. Aunque el acuerdo se había cerrado la noche anterior, Musk no había hecho ningún anuncio formal a la plantilla sobre la gran noticia. Tampoco había comunicado el despido inmediato del director ejecutivo, el director financiero, el consejero general y la directora de políticas. La gente se enteró por sus compañeros de trabajo o por las noticias.

El desconcierto aumentó cuando, ese viernes por la mañana,

dos bromistas salieron de la sede de Twitter en San Francisco con sendas cajas de cartón bajo el brazo asegurando que los acababan de echar. Los medios de comunicación estadounidenses que esperaban en el exterior, como la CNBC y el *Daily Mail*, se apresuraron a entrevistar a los supuestos trabajadores y anunciaron el inicio de los despidos.<sup>18</sup> Los verdaderos trabajadores de la empresa entraron en pánico, pero pronto se dieron cuenta de que nadie conocía a ninguno de los dos graciosillos. Estos habían usado nombres ficticios, «Rahul Ligma» y «Daniel Johnson», cuyos apellidos, al leerse juntos («Ligma Johnson»), sonaban igual que la vulgar frase «*lick my johnson*» ('cómeme la polla'), un chiste verde que habría hecho las delicias de los alumnos en el patio de un instituto. Cuando los medios cayeron en la cuenta de que les habían tomado el pelo, ya era demasiado tarde. Evidentemente, Musk lo encontró todo tronchante y acabó posando para una foto con los dos falsos empleados. «Cuando uno se equivoca, es importante admitirlo. Y despedirlos fue uno de mis mayores errores»,<sup>19</sup> tuiteó.

Sin embargo, de puertas adentro reinaba un caos similar. Musk y sus «sicarios» seguían celebrando reuniones y no dejaban de llegar ingenieros de Tesla para revisar el código de Twitter. A Kayvon Beykpour, el director de producto despedido unos meses atrás, se le vio paseándose por las oficinas y se reunió en privado con Musk, hecho que suscitó rumores sobre su hipotético regreso. Todo el mundo lanzaba sus planes para nuevos productos y funciones de Twitter. En una reunión con el equipo de producto, David Sacks dejó caer la posibilidad de añadir un muro de pago a toda la página web como nueva forma de ganar dinero. De haberlo hecho, habría cambiado la plataforma de arriba abajo.

Al mediodía, los ingenieros recibieron la extravagante orden de imprimir copias en papel del código. En un canal de Slack de Twitter, un asistente ejecutivo escribió: «¿Podríais imprimir cincuenta páginas del código escrito durante estos últimos treinta días? Es importante que sea reciente, pero también que se vea la complejidad de nuestro código». A algunos trabajadores se les dijo que Musk lo revisaría personalmente, así que los ingenieros se

agolparon junto a las impresoras con resmas y más resmas de papel. Poco después, recibieron otra instrucción por Slack: «NUEVA ORDEN: dejad de imprimir».<sup>20</sup> En alguna parte, alguien había entendido que no hacía falta imprimir en papel toda la base de código de Twitter, que bastaba con revisar lo que hubieran programado desde un portátil. «Si ya lo habéis impreso, triturad las hojas en las oficinas de Tenth Street. ¡Gracias!» En cualquier caso, nunca se produjo esa revisión del código.

Mientras tanto, Musk se pasaba el día tuiteando. Pasadas las cinco de la madrugada, escribió: «Llegan los buenos tiempos».<sup>21</sup> Apenas treinta minutos antes, había prometido al usuario @catturd2 («caca de gato 2») que investigaría si habían bloqueado su cuenta de forma encubierta.<sup>22</sup> Sobre las once de la mañana, hora local, juró que iba a formar un «consejo plural de moderación del contenido»<sup>23</sup> para revisar las grandes decisiones de Twitter respecto al contenido en la plataforma, por ejemplo la reactivación de cuentas como la de Trump, vetada por la anterior dirección. Solo tres horas más tarde, publicó otro tuit en el que prometía «liberar de la cárcel tuitera a cualquier persona con la cuenta suspendida por motivos poco relevantes y cuestionables».<sup>24</sup> Justo después de comer, más o menos mientras los ingenieros imprimían su código, Musk proclamó: «El humor vuelve a ser legal en Twitter».<sup>25</sup>

Pero no todo el mundo se lo estaba pasando tan bien como él. Ese mismo día, Musk encargó a dos de los principales responsables financieros de Twitter, Jon Chen y Julianna Hayes, la penosa tarea de supervisar los despidos en el conjunto de la empresa. En abril, la compañía había estado a punto de llevar a cabo una gran tanda de despidos, pero había aplazado los recortes tras el anuncio de compra. Chen y Hayes aún tenían el plan de despidos original y sugirieron a Musk reaprovecharlo y adaptarlo a las nuevas circunstancias. Eso significaba deshacerse de cerca del 20 % de la plantilla. Musk dio el visto bueno y les concedió veinticuatro horas para resolver todos los flecos. Cuando salieron de la reunión, Hayes propuso a su compañero dejar el trabajo y abandonar el edificio. Al final decidieron que, si dejaban la papeleta a Musk y sus asesores,

iba a ser peor todavía para los trabajadores, así que optaron por llamar a la directora de recursos humanos, Kathleen Pacini. Los tres se pusieron manos a la obra para trazar un plan y poco después trasladaron la temida instrucción a los gerentes a fin de que estos clasificaran a los miembros de sus equipos de mejores a peores.

Complicaba el proceso el hecho de que, sin decírselo a ellos, Musk también había pedido a los ingenieros de Tesla y SpaceX, liderados por sus primos James y Andrew, que hicieran una clasificación similar entre los equipos de ingenieros. Sus parientes habían dedicado las primeras veinticuatro horas después de cerrarse el acuerdo a repasar la base de código de Twitter y a analizar las aportaciones de cada trabajador para identificar a los menos productivos. Musk les dijo que quería reducir los equipos de ingenieros en más de un 90 %.<sup>26</sup>

El grupo de Twitter había pedido las listas para esa misma tarde, así que empezó una carrera contrarreloj, sobre todo entre los equipos grandes de cientos o miles de empleados. Nadie sabía cómo quería Musk que fuera la empresa una vez terminado el proceso, por lo que no había un guion claro para saber qué tipo de empleado debía intentar salvar cada gerente.

En el departamento de ingenieros, los empleados de Tesla aconsejaron a los responsables escoger primero a la gente que había escrito al menos cien líneas de código durante el último mes, pero era un baremo un tanto absurdo, ya que muchos miembros del organigrama de producto, incluidos la mayoría de los gerentes, ni siquiera programaban. En los equipos grandes con decenas o cientos de miembros, evaluar según la productividad era casi imposible debido a la falta de contexto. ¿Había que priorizar a los empleados que llevasen más tiempo en la empresa? ¿O tener en cuenta el lugar de residencia? La mayoría daba por sentado que Musk daría marcha atrás en la política de teletrabajo, así que ¿tenía sentido colocar primero a personas que trabajaban a distancia para intentar proteger su puesto cuando no vivían cerca de ninguna sede? Encima, los asesores de Musk estaban dando instrucciones adicionales a los gerentes. Antonio Gracias dijo a los

responsables del equipo de ventas que no había que despedir a nadie «excelente» ni «excepcional».

El resultado fueron decenas de listas incoherentes. Algunos directivos identificaron al 30 % superior y al 30 % inferior de los miembros de su organización. Los líderes del equipo que gestionaba las ventas y trabajaba con los anunciantes, que acogía a unos mil cuatrocientos empleados, pensaron que solo tendrían que despedir al 20 % de sus trabajadores.

A otros gerentes, como Amir Shevat, el ejecutivo afincado en Austin y responsable de los productos para desarrolladores, no se les mandó ningún parámetro. Cuando Shevat preguntó al equipo que encabezaba el proceso cuáles debían ser los criterios, le respondieron: «No lo sabemos». Hacia las seis de la tarde, le dijeron que por la noche tenía que haber entregado su clasificación. Cuatro horas más tarde la presentó en formato documento de Google, pero le restringieron el acceso al documento de inmediato y sin más explicaciones.

El primer día había concluido de manera oficial.

Por lo general, trabajar para Elon Musk te obliga a correr tanto que todo lo demás —sea ducharte, comer o, evidentemente, dormir— se considera secundario y prescindible. Trabajar de noche y los fines de semana es lo normal, y no es raro tener que pasarte alguna noche entera sin dormir. A los veintipocos, Musk era un joven emprendedor de la bahía de San Francisco. Mucho antes de ser el hombre más rico del mundo, fundó Zip2, un directorio virtual de páginas amarillas, y se ganó la fama de dormir a menudo en un puf al lado de su escritorio.<sup>27</sup> De hecho, se despertaba cada mañana con las pataditas que le daban los primeros empleados para levantarlo y empezar la jornada. En 2018, cuando Tesla estaba en pleno fervor productivo, era sabido que Musk dormía en la propia planta y que no tenía tiempo para irse a casa ni tampoco para ducharse. Según dijo él más adelante: «Yo mismo quería que mis condiciones fueran las peores de la empresa. Fueran cuales fueran las penalidades de los demás, yo quería que las mías fueran

peores». <sup>28</sup> Musk estaba dispuesto a bajar a las trincheras si hacía falta, pero esperaba que sus empleados le siguieran. Isaacson, su biógrafo, señaló: «Musk prefería un entorno rudimentario y exigente; someter a sus entregados guerreros al peligro psicológico antes que al confort». <sup>29</sup>

Esa era una nueva filosofía para Twitter, pero no tardó en calar entre algunos ingenieros. El viernes, el primer día completo de Musk como propietario, el caricaturista Manu Cornet durmió en un sofá de las oficinas por primera vez. El nuevo director ejecutivo había elegido varios proyectos y les había dado prioridad absoluta, entre otros una versión renovada de Twitter Blue, la modalidad de pago de Twitter. El equipo de Twitter Blue trabajaba a destajo, al estilo de Musk, con la esperanza de impresionar al nuevo jefe. Técnicamente, Cornet no formaba parte de ese equipo, pero había oído rumores de que a los empleados a cargo de esa funcionalidad se les despediría si no entregaban una demo del producto en cuestión de días. Así que se presentó voluntario para echar una mano y se quedó trabajando en la oficina hasta tan tarde que dormir en el sofá le pareció incluso una idea sensata.

Musk tenía sueños ambiciosos y quiméricos para Twitter Blue. Según expuso en esas primeras reuniones con el equipo, esperaba que los ingresos de las suscripciones crecieran del 0 al 50 % de la facturación total de la empresa. Era un salto equivalente a varios miles de millones de dólares anuales. Musk pensaba que Twitter dependía demasiado de la publicidad para sobrevivir y que necesitaba una segunda fuente de ingresos. Las suscripciones parecían una buena alternativa, en parte porque Twitter ya ofrecía un producto de pago, pero también porque las suscripciones ya funcionaban con productos y medios de comunicación tradicionales, como Netflix o el *New York Times*.

Sin embargo, antes de Musk, las incursiones de Twitter en las suscripciones habían sido tímidas y se habían limitado casi exclusivamente a los usuarios avanzados. La compañía había estado años sopesando un producto de pago hasta que Dorsey dio luz verde al proyecto a finales de 2020, tras la aparición de Elliott. El equipo de desarrollo del producto valoró varios nombres, como

Twitter One, Twitter Plus o Twitter Premium, pero Dorsey dio con la denominación Twitter Blue y, para desconuelo del equipo de *marketing*, así se quedó. Por solo 4,99 dólares al mes, Blue ofrecía a los suscriptores pequeñas ventajas, como la opción de cambiar el color del icono de la aplicación o subir vídeos más largos. Al final, el equipo deseaba vender una versión sin anuncios como parte de la suscripción, pero todavía no se había materializado.

Cuando Musk llegó, Blue no era una parte sustancial del negocio de la empresa y el magnate pensaba que era «una mierda absoluta».<sup>30</sup> Su plan era repensar las ventajas de la suscripción. Para ganar dinero de verdad, Musk tenía que seducir a los usuarios normales y corrientes para que le entregaran sus tarjetas de crédito, no le bastaba con los usuarios avanzados. Para él, una forma de lograrlo era incluir el distintivo de verificación azul en el paquete de pago. Twitter llevaba años añadiendo esas marcas, que, técnicamente, lo que hacían era incluir un *tick* blanco dentro de un círculo azul en el perfil de las cuentas destacadas: las de famosos, políticos y periodistas. En la práctica, esas insignias servían para que los demás usuarios de la plataforma supieran qué cuentas eran oficiales o auténticas, ya que cualquiera podía crear una cuenta falsa con una dirección de correo electrónico. Pero las insignias de verificación también proporcionaban un cierto caché social. El *tick* azul era una señal de distinción que confirmaba que eras alguien en Twitter, por más que nadie supiera quién fueras.

Musk sabía que esos distintivos tenían valor y que Twitter llevaba años regalándolos gratis. Primero quiso cobrar 20 dólares al mes por la suscripción,<sup>31</sup> pero, cuando se filtró el precio a la prensa, los usuarios se llevaron las manos a la cabeza. «¿Veinte pavos por mantener mi *tick* azul? Y una mierda: deberían pagarme ellos —tuiteó el escritor Stephen King, que tenía 7 millones de seguidores—. Si eso se confirma, yo me voy.»<sup>32</sup> Musk tomó nota: «¡De alguna forma tenemos que pagar las facturas! —contestó—. ¿Qué te parecen ocho dólares?».<sup>33</sup> Y así de fácil, Twitter acordó un nuevo precio mensual: 7,99 dólares al mes.

Para Musk, las insignias de verificación no solo tenían un valor monetario. También las veía como una solución para el

problema de los bots, del que llevaba meses quejándose. Él suponía que un bot no iba a gastarse 8 dólares al mes, de modo que la venta de insignias ayudaría a distinguir a los usuarios reales de los bots. (Claro que esa regla de tres daba por sentado que todas las personas de carne y hueso pagarían 8 dólares al mes, en una muestra más de lo alejado que estaba Musk del usuario típico de la red social.) Musk también se mostró contrario a la forma en que se habían concedido los *ticks* azules en el pasado. Muchas veces, para que te lo concedieran era más importante conocer a alguien dentro de la empresa que ser conocido. Al parecer, le irritaba bastante que muchos periodistas tuvieran la marca, con lo que se les concedía más estatus y autoridad de los que él consideraba justos. Del programa de verificación de Twitter, dijo que era un «sistema de señores feudales y campesinos».<sup>34</sup> Por todas esas razones, estaba muy decidido a cambiarlo cuanto antes.

Para hacer realidad Twitter Blue, Musk recurrió a Esther Crawford, una gerente del equipo de producto que había participado en muchas de las ideas más vanguardistas, como las funciones diseñadas para atraer a los creadores de contenido. Crawford no era la persona de mayor rango del departamento de producto, ni siquiera la segunda o la tercera. Pero había creado una *start-up* y se había incorporado a Twitter cuando la empresa había adquirido su red social, Squad, unos años antes. Era una mujer habituada al estrés y la urgencia que Musk tanto idolatraba. Y, sobre todo, tenía muchas ganas de trabajar para el magnate, lo que la convertía un poco en un caso aislado entre muchos de sus compañeros. Musk concedió a Crawford algo más de una semana para resucitar y volver a poner en marcha Twitter Blue, pero esta vez con una insignia de verificación para los suscriptores. La fecha límite ya era descabellada en circunstancias normales, pero, viendo el caos de la adquisición, parecía especialmente apresurada. El portal de noticias tecnológicas The Verge informó de que, si el equipo no cumplía con la fecha del 7 de noviembre, el día antes de las elecciones de mitad de mandato en Estados Unidos, terminarían todos de patitas en la calle.<sup>35</sup>

Unos días después de fijarse la fecha límite, Crawford empezó



a dormir en la oficina. Alguien publicó una foto de ella en el suelo de una sala de reuniones, embutida en un saco de dormir plateado y con un antifaz negro en los ojos. Crawford retuiteó la imagen y añadió un comentario: «Cuando tu equipo trabaja contrarreloj para cumplir un plazo, a veces tienes que #dormireneltabajo». <sup>36</sup>

Muchos de sus compañeros no lo veían tan claro. Twitter no era conocido por exigir a sus trabajadores que durmieran en el trabajo bajo ninguna circunstancia. En realidad, más bien lo contrario. La conciliación laboral siempre había sido un importante atractivo para la contratación entre las tecnológicas como Twitter. Durante el covid, Twitter incluso había concedido un día libre adicional al mes para paliar el desgaste psicológico de sus empleados. La publicación de Crawford no solo se leyó como un apoyo a las malsanas expectativas laborales de Musk, sino como un espectáculo esperpéntico de lameculos. Crawford hizo oídos sordos. Unas horas más tarde, publicó una serie de tuits: «Como hay gente que está perdiendo el oremus, voy a explicarme: lo que mucho vale, mucho cuesta. Yo amo a mi familia y doy las gracias de que entiendan que a veces tengo que arrimar el hombro para rendir». <sup>37</sup> Al cabo de varios meses, elaboró aún más sus argumentos en una publicación: «Yo entiendo la vida como un juego. Trabajar en Twitter tras la adquisición fue como jugar a la vida en el nivel diez y en modo difícil». <sup>38</sup>

Más allá de cómo se sintieran sus compañeros, la imagen de Crawford acurrucada en el saco de dormir confirmó al menos una cosa: la cultura empresarial agradable y amable con los trabajadores era agua pasada.

Los despidos no eran la única vía con la que Musk pretendía reducir costes. Unos días después de comprar Twitter, ordenó a Steve Davis, presidente de The Boring Company, que encontrara otras formas de ahorrar. Ese primer fin de semana, Davis se reunió con algunos directivos y les dijo que tenían que intentar ahorrar 500 millones de dólares al año. Una opción evidente era cerrar oficinas, sobre todo porque ya habían empezado los despidos.

Una de las ejecutivas presentes era Tracy Hawkins, vicepresidenta de activos inmobiliarios. A toda prisa, Hawkins creó una hoja de cálculo con las propiedades arrendadas por la empresa. En total, había unos cincuenta contratos. En la lista figuraban varios contratos que, a su entender, la empresa debía tratar de rescindir, aunque era obvio que habría que abonar indemnizaciones por rescisión. Pasados unos días, la vicepresidenta presentó la lista y los montos de las indemnizaciones a Davis. Según una demanda interpuesta contra la empresa, parece que este le contestó: «No pagaremos, y punto. Sencillamente no pagaremos el alquiler».<sup>39</sup>

## Termonuclear

El *jet* Gulfstream de Elon Musk aterrizó en el aeropuerto de Teterboro, en Nueva Jersey, cerca de Manhattan, sobre las dos de la madrugada del día de Halloween.<sup>1</sup>El magnate había pasado casi todo el primer fin de semana como propietario de Twitter en las oficinas de San Francisco y luego había cogido un vuelo de cuatro horas y media desde California para empezar la semana en la sede de Nueva York. Estaba en la gran ciudad para convencer a los mayores anunciantes del mundo de que la empresa recién comprada seguía siendo segura para invertir.

Los ejecutivos de ventas de Twitter dedicaron el fin de semana a organizarle encuentros con algunos de los socios más importantes de la compañía, y la esperanza era que el nuevo jefe pudiera aplacar los miedos aparecidos durante las setenta y dos horas previas. Por desgracia, había muchos miedos. Tan pronto como se cerró el acuerdo de compra, volvieron a aflorar los tuits con insultos racistas y noticias falsas sobre el covid-19. Aumentó un 1.300 % el número de usuarios que tuiteaban la «N-word»<sup>2</sup>en varios idiomas.<sup>3</sup>En el momento de mayor difusión, el insulto se llegó a tuitear treinta y cuatro veces por minuto, cuando antes de la llegada de Musk solo aparecía aproximadamente dos veces por minuto. En las primeras veinticuatro horas del acuerdo, la Liga Antidifamación detectó mil doscientos tuits y retuits con memes antisemitas. La organización manifestó que la gente se estaba «inspirando de forma explícita en la toma de poder de @elonmusk». <sup>4</sup>Se disparó el número de seguidores de usuarios polémicos, como la congresista por Georgia Marjorie Taylor Greene.<sup>5</sup>Varios de los tuits problemáticos fueron publicados por

bots, pero no todos. Seguramente, la gente que creía que Musk iba a ser más laxo con el cumplimiento de las normas tuiteras intentó sondear el terreno.

Lo peor era que el propio Musk tuiteaba teorías de la conspiración. Ese fin de semana, el nuevo director ejecutivo publicó un enlace a una noticia conspiranoica sobre un ataque reciente contra Paul Pelosi, el marido de la presidenta de la Cámara de Representantes, Nancy Pelosi. La noticia aseguraba que el ataque no lo había llevado a cabo un desequilibrado de derechas, como se había dicho en la prensa, sino que había sido fruto de una disputa entre Paul Pelosi y un trabajador sexual.<sup>6</sup>Musk borró el tuit, pero igualmente levantó una gran polvareda. Hubo gente que lo criticó por pernicioso y ofensivo.

El aumento de los tuits hirientes preocupaba a los anunciantes. Lo último que querían grandes marcas como Pepsi o Apple era gastar dinero en un anuncio de Twitter para que apareciera intercalado entre un montón de publicaciones racistas. Cuando grandes medios empezaron a informar de los tuits xenófobos, los responsables de ventas de Twitter se apresuraron a serenar a los anunciantes y tuvieron que contestar a llamadas de grandes marcas como Kellogg's, Adidas, Apple o Microsoft para intentar mitigar sus preocupaciones. Tal vez Musk pensaba que las reglas de Twitter eran demasiado estrictas, pero las empresas que ponían los anuncios seguían considerándolas importantes.

Musk ya había tomado nota de su inquietud. El mismo día en que se cerró el acuerdo, mandó este mensaje a los anunciantes: «Obviamente, Twitter no se puede convertir en una jungla infernal sin reglas. Nuestra plataforma tiene que ser acogedora para todo el mundo».<sup>7</sup>Pero el incremento del contenido racista daba motivos para sospechar y temer que Musk liberaría Twitter en el mal sentido de la palabra. De repente, el negocio publicitario de la compañía, que constituía casi el 90 % de los ingresos anuales de Twitter,<sup>8</sup>pendía de un hilo. No quedaba otra: las reuniones en Nueva York tenían que salir bien.

La buena noticia fue que Musk no llegó tarde, aunque poco le faltó. El lunes por la mañana entró en la sede de Nueva York

apenas diez minutos antes de su primer encuentro con Mark Read, el director ejecutivo de WPP, la mayor agencia de publicidad del mundo. Los ejecutivos de Twitter respiraron aliviados cuando vieron que Musk llegaba puntual, pero los alarmó la comitiva que llevaba. El jefe no se presentó solo con su hijo de dos años, X, sino que también traía a su madre, Maye Musk.<sup>9</sup> Los trabajadores imaginaron que la idea era que cuidase de X, pero resultó que Maye iba a asistir a las reuniones. También estaba Jason Calacanis, el inversor de capital riesgo y amigo de Musk.

La reunión con Read fue por videollamada porque el interlocutor estaba en Londres. WPP controlaba miles de millones de dólares en publicidad y representaba a clientes como Unilever, Mars e IBM,<sup>10</sup> así que era una conversación con mucho en juego. Los hombres congeniaron. Read le preguntó a Musk si podía verse con algunos clientes de WPP directamente para responder a sus preguntas. Musk, claro está, dijo que sí. Era evidente que Read también era un comercial de pura cepa, pues dijo que estaría encantado de ayudar en la publicidad de Tesla si algún día el fabricante de coches eléctricos decidía impulsar el *marketing*. Por su parte, la encantadora Maye, veterana modelo de profesión, hizo algunas preguntas incisivas. Al concluir la reunión, Read y Musk habían intercambiado sus números de teléfono y habían reiterado que la colaboración era beneficiosa para ambas partes. Era obvio que Twitter necesitaba a WPP. Pero WPP también deseaba seguir trabajando con esa red social, entre otras cosas porque era una alternativa a plataformas más grandes como Facebook y Google. Los anunciantes nunca quieren apostar todo al mismo caballo. La reunión fue un buen comienzo.

Luego llegó el turno de Bill Koenigsberg, director ejecutivo de Horizon Media, representante de marcas como Capital One y Burger King. Con él, Musk también estuvo cordial y simpático, aunque dejó entrever esa tendencia autodestructiva que iba a meterle a él y a Twitter en tantos jardines durante las semanas y meses siguientes. Muchas veces, Musk decía lo que sus socios querían oír, pero luego iba a la suya y los socios terminaban alucinando. Lo más habitual era que esas transgresiones tuvieran

lugar en público, en Twitter. El nuevo propietario de la plataforma era un peligro con el móvil en la mano.

Durante la reunión con Horizon, Koenigsberg dijo que muchos de sus clientes le habían preguntado si Twitter permitiría que el expresidente Donald Trump volviera a la plataforma. Musk contestó que a él también se lo había preguntado mucha gente. Él ya se había comprometido a readmitir a Trump, pero el expresidente era uno de los tuiteros que más polarización y controversia habían sembrado en la red social, lo cual obligaba a andar con pies de plomo ante cualquier plan de reactivar su cuenta. Además, Twitter tendría que compartir en todo momento con los anunciantes las medidas que pensaba tomar para moderar a un hombre conocido por atacar sin cuartel a sus rivales y por tratar de menoscabar la democracia. Como los anunciantes ya estaban lo bastante inquietos, era el momento de medir y pensar mucho la respuesta.

No obstante, en vez de eso, Musk sacó el móvil y publicó un tuit: «Si me dieran un dólar cada vez que me preguntan si Trump volverá a nuestra plataforma, ¡Twitter estaría nadando en la abundancia!». Lo leyó en voz alta y preguntó si era una buena idea publicarlo para sus 112 millones de seguidores. El único en oponerse fue el director de ventas, JP Maheu, que sabía que eso generaría un aluvión de preguntas sin respuesta.<sup>11</sup> Musk se rio y lo tuiteó de todos modos,<sup>12</sup> lo que, inevitablemente, causó más nerviosismo entre los anunciantes. Maheu no iba a tardar en entender que a Musk no le gustaba que le llevaran la contraria.

Además de salvar las apariencias ante los anunciantes, Musk se reunió con algunos de sus socios de contenido más destacados, como el comisionado de la NFL, Roger Goodell. La liga había suscrito contratos para subir a la plataforma algunos de sus valiosos vídeos de calidad profesional. La NFL publicaba muchos resúmenes con las jugadas más destacadas, igual que la NBA, y Twitter mostraba clips publicitarios antes de que aparecieran esos resúmenes. Los ingresos se repartían con las ligas. Por lo general, Twitter garantizaba a esos socios una rentabilidad mínima, por lo que la NFL cobraba tanto si Twitter vendía esos anuncios como si

no. Goodell visitó a Musk en la sede de la empresa en Nueva York y este tuvo la ocasión de darle el mismo discurso que había dado ante Read y Koenigsberg: Twitter era seguro y él se moría por trabajar con sus socios para demostrárselo y acabar con sus miedos. Al igual que los demás anunciantes que colgaban contenido en la plataforma, la NFL no quería que la celebración de un *touchdown* apareciera junto a tuits nazis.

Alex Spiro, abogado de Musk, también estaba en Nueva York y asistió a varias reuniones con su jefe, durante las cuales se dedicó a estrechar manos y calmar a los socios. La espectacular cartera de clientes de Spiro le avalaba como colaborador de muchas de las grandes ligas y de los principales medios de comunicación, y Twitter esperaba que su presencia ofreciera un rostro familiar.

Esa misma noche, los máximos responsables de ventas de Twitter —salvo Maheu, que no fue invitado— hablaron con Musk por teléfono. Los encuentros de la jornada habían ido bastante bien, pero la empresa no podía darse por salvada, porque muchos anunciantes seguían preocupados por lo que Musk tenía previsto para Twitter. Luego el grupo recibió otra mala noticia: la directora de clientes, Sarah Personette, la máxima responsable de negocios, había dimitido y había dejado la empresa oficialmente.<sup>13</sup> Personette llevaba unos años siendo un rostro visible y reconfortante para los anunciantes. Era evidente que su adiós despertaría aún más miedo en cuanto saliera a la luz. Oficialmente, Maheu pasaba a ser el máximo ejecutivo de ventas.

A la mañana siguiente, se hizo pública la salida de Personette. Robin Wheeler, la responsable de ventas en Estados Unidos, participó en una videollamada con su equipo para tratar de proyectar cierta calma. «Respirad hondo», les dijo, «todo saldrá bien». En plena reunión, alguien interrumpió a Wheeler para anunciar que el personal de seguridad estaba escoltando a Maheu hasta el exterior de la sede de Nueva York. A Leslie Berland, la directora de *marketing* que había hecho de guía a Musk en San Francisco, también la despidieron ese mismo día. Wheeler no se lo esperaba y se quedó en blanco. La reunión concluyó de forma abrupta mientras todo el mundo trataba de entender qué diantres

pasaba. El despido de Maheu llegó apenas veinticuatro horas después de oponerse al tuit de Musk.

El sentido de la visita de Musk a Nueva York era convencer a los anunciantes de que las cosas estaban bajo control y de que Twitter era un lugar estable y seguro en el que seguir invirtiendo. Pero de repente los dos grandes responsables de ventas ya no estaban y la empresa se había convertido justo en lo que más detestan los anunciantes: un lugar de lo más impredecible.

La organización de los despidos estaba tardando más de lo que Musk había previsto. Al parecer, coordinar la expulsión de miles de personas en veinticuatro horas no era muy factible, sobre todo cuando el proceso corría a cargo de varios grupos. Y había otros escollos que lo ralentizaban todo. Musk y algunos de sus asesores temían que Twitter estuviera pagando a gente que no trabajaba realmente ahí. Parece que es un problema en otras grandes tecnológicas con decenas de miles de trabajadores esparcidos por el mundo. Así pues, el director de contabilidad, Robert Kaiden, dedicó el fin de semana entero a la ardua labor de verificar que todos los empleados de la empresa fueran personas de verdad. Musk también insistió en que los gerentes debían defender a aquellos subordinados a los que no quisieran despedir, por lo que algunos se pasaron el sábado y el domingo añadiendo comentarios a sus listas para justificar por qué algunos trabajadores eran «excepcionales».

Cuando entregaron las listas a última hora del viernes, la mayoría de los gerentes supusieron que los despidos se formalizarían durante el fin de semana o, a más tardar, el lunes. La fecha era clave: muchos de los casi 7.500 empleados de Twitter iban a devengar parte de su plan de incentivos al día siguiente, el jueves 1 de noviembre. Los ejecutivos creían que Musk quería reducir la plantilla antes de que se devengaran los pagos con tal de ahorrar millones a la compañía. Algunos trabajadores cobraban buena parte de su sueldo en forma de acciones, retribuido cuatro veces al año. Ahora que Twitter era de propiedad privada,



cualquier acción que formara parte de ese plan debería abonarse en efectivo a los empleados a 54,20 dólares por unidad. Para Twitter y Musk, el devengo del 1 de noviembre tendría un coste de más de 200 millones de dólares.

Aun así, el lunes llegó y concluyó sin esos grandes recortes de personal, y todos los trabajadores respiraron aliviados. Musk aprobó formalmente los pagos de las acciones el día de Halloween, aunque esperó hasta entrada la noche, lo que provocó un estrés innecesario entre los miembros del equipo financiero, que estaban esperando con ansias el visto bueno. Por lo menos, la gente que estaba a punto de ser despedida percibiría un último pago suplementario.

Las demoras acabaron beneficiando a mucha más gente de lo que estaba previsto de entrada. Durante esa semana, cada vez que el grupo responsable del proceso de despidos se reunía con David Sacks y Antonio Gracias, los asesores de Musk reclamaban más recortes. En pocos días, el plan original de despedir al 20 % de la plantilla se había incrementado hasta casi el 50 %.

Musk también estaba desesperado por ahorrar dinero por otras vías. Steve Davis, que estaba buscando 500 millones de dólares que recortar en otras partidas, instó a los empleados a tratar de renegociar todos y cada uno de los contratos firmados por la empresa. Twitter suprimió de inmediato las tarjetas de crédito para los empleados y, tal como Davis había prometido, dejó de pagar el alquiler de sus oficinas.

Musk estuvo toda la semana trabajando duro para volver a convencer a los escépticos. Cumplió su promesa y se vio con algunos clientes de WPP junto a Mark Read. También se reunió con entidades pro derechos civiles, que se habían alzado en críticas acérrimas de las redes sociales y de sus políticas de contenido. Pero, a diferencia de los políticos conservadores, las organizaciones como NAACP, Color of Change y la Liga Antidifamación consideraban que las redes sociales no supervisaban lo bastante su contenido. Convertidas en guardianas del sector, esas entidades exhortaban a las empresas a mejorar sus políticas contra el odio y presionaban a los anunciantes para que cortaran el grifo si estas no

lo hacían. Unos años antes, algunos grupos pro derechos civiles habían organizado un boicot publicitario en Facebook que había afectado a decenas de marcas archiconocidas, como Adidas, Coca-Cola y Ford. Musk era muy consciente de su influencia y habló por teléfono con varios de esos grupos, a los que prometió aplicar las políticas de desinformación de Twitter antes de las inminentes elecciones. También reiteró su plan de crear un consejo de moderación del contenido que estudiara si había que recuperar cuentas suspendidas como la de Trump.<sup>14</sup>

Pese a sus esfuerzos, los anunciantes seguían temblando. Las palabras de Musk se las llevaba el viento del tornado que giraba a su alrededor. Era imposible ignorar el aumento de los mensajes de odio, o el hecho de que varios de sus principales ejecutivos de ventas hubieran dimitido o hubieran perdido su trabajo unos días después de la llegada de Musk. Ahora las marcas también pensaban en un posible regreso de Trump. Los grandes anunciantes seguían llamando a Twitter en busca de respuestas que el equipo de ventas de la empresa no tenía. La primera semana después de la llegada de Musk, cientos de grandes empresas dejaron de comprar anuncios en Twitter. IPG, una de las agencias de publicidad más grandes del mundo, aconsejó a sus clientes —entre los cuales estaban Nintendo y CVS— que interrumpieran sus campañas.<sup>15</sup> Musk no tardó mucho en frustrarse porque sus promesas no estaban funcionando y empezó a chinchar a los que estaban retirándose de Twitter. Para ello, publicó una encuesta en Twitter para preguntar qué opción debían respaldar los anunciantes de la plataforma: la libertad de expresión o la corrección política.<sup>16</sup>

Una vez defenestrados Maheu y Berland, la nueva directora de ventas y *marketing* internacional era Wheeler. Wheeler era una veterana de la empresa que había ido escalando en la jerarquía desde sus inicios en el departamento de ventas de la pequeña sede de Atlanta, hacía más de diez años. Ella aceptó el puesto con una condición: que Musk hablara con el Consejo de Influencia de Twitter, un grupo de altos ejecutivos de medios y publicidad que solían aconsejar a la empresa y ofrecer un punto de vista externo.

El nuevo director ejecutivo se había mostrado sólido en sus encuentros privados con los anunciantes, y esa era una oportunidad para que varios ejecutivos influyentes del sector charlaran con el nuevo jefe al mismo tiempo.

La llamada con el Consejo de Influencia se produjo el jueves 3 de noviembre, una semana después de la formalización del acuerdo. Musk y Wheeler se sentaron juntos y se conectaron a la videollamada desde una sala de reuniones de la segunda planta de las oficinas de San Francisco. Yoel Roth, el director de Confianza y Seguridad, se conectó desde una sala adyacente para responder a cualquier duda que surgiera sobre la política empresarial. Se conectaron ejecutivos de muchas de las marcas más grandes del mundo, todas ellas alérgicas al riesgo. Había representantes de compañías muy conocidas como General Electric, Mastercard, NBC y Ford.

Como ya empezaba a ser habitual, Musk dijo todo lo que tenía que decir. Aseguró que Twitter iba a ser un servicio con «libertad de expresión, pero no con libertad de difusión», por lo que incluso si la compañía relajaba algunas de sus reglas, los tuits de contenido cuestionable no le aparecerían a mucha gente. Volvió a mencionar el consejo de moderación del contenido que pretendía crear, así como el rol que tendría para decidir la readmisión de Trump y otros usuarios. Musk supo contestar a preguntas espinosas como la formulada por una ejecutiva de Ford, que quería saber si el magnate pensaba aprovechar su rol en Twitter para conceder a Tesla una ventaja competitiva contra otros fabricantes de coches. En teoría, Musk iba a manejar datos e información privilegiada sobre las campañas publicitarias y los lanzamientos de productos de Ford y otras empresas automovilísticas. La mayoría de los fabricantes, por no decir todos, habían congelado la inversión en Twitter cuando Musk había asumido el control de la compañía por miedo a que abusara de su nuevo cargo. Pero Musk le dijo a esa ejecutiva de Ford que, por supuesto, no tenía nada que temer.

Tanto dentro como fuera del grupo, esos noventa y pico minutos de reunión se consideraron un avance positivo para Twitter. Quizás fueron el punto de inflexión al final de una

larguísima semana. Quizás había sido todo un fugaz malentendido entre las marcas, que temían por su imagen, y el excéntrico nuevo propietario de Twitter. Al concluir la reunión, Wheeler y Musk chocaron esos cinco. «¿Ves —dijo él— como sí sé vender anuncios?»

Pero entonces tuiteó. Menos de cuarenta y ocho horas después de encontrarse con las organizaciones pro derechos civiles, Musk achacó a «los grupos activistas» la «drástica caída en los ingresos» de Twitter. Esos grupos estaban presionando a las empresas para que detuvieran sus campañas publicitarias: «A pesar de que nada ha cambiado en lo concerniente a la moderación del contenido y a pesar de que hicimos todo lo posible para apaciguar a esos activistas».

«¡Qué cagada! —añadió—. Quieren cargarse la libertad de expresión en Estados Unidos.»<sup>17</sup>

Un usuario contestó al tuit para pedirle que «denunciara» concretamente qué empresas estaban reduciendo su gasto en publicidad. Como no podía ser de otra forma, Musk mordió el anzuelo.

«Lo que va a haber es una denuncia termonuclear si esto sigue así»,<sup>18</sup> escribió Musk.

Los directivos de ventas no podían creérselo. Todos sus esfuerzos de la semana anterior, reuniéndose con Read, Goodell y el Consejo de Influencia, cayeron en saco roto tras el enésimo tuit autodestructivo de su nuevo director ejecutivo. Volvieron a producirse llamadas de gente que preguntaba por el sentido exacto de las palabras amenazadoras de Musk. Si esa explosión termonuclear amenazaba algo, era el negocio de la publicidad de Twitter.

Erik Berlin estaba sentado junto a varios compañeros en una zona de descanso de la quinta planta de las oficinas de Twitter. Algunos ya estaban tomando una copa cuando al fin llegó el correo que anunciaba los despidos. El mensaje de recursos humanos llevaba por asunto «Actualización sobre nuestra plantilla» e invitaba a los

trabajadores a abrocharse el cinturón de cara a un segundo mensaje, que podía llegar en cualquier momento de las siguientes quince horas. Si el correo llegaba a una cuenta del trabajo, la persona podía estar tranquila; si el correo llegaba a la bandeja personal, significaba que la habían despedido. El anuncio incluía un agradecimiento genérico a los empleados por sus contribuciones y su paciencia, y todos advirtieron que no iba firmado por una persona real, sino simplemente por «Twitter».<sup>19</sup>

Berlin era un gerente de ingeniería que se había incorporado a la compañía unos años antes, después de que Twitter adquiriera su empresa de pódcast. Él leyó el correo a la par que sus compañeros. Eran las cinco y pico de la tarde en San Francisco y había transcurrido casi una semana exacta desde que Musk había cerrado el acuerdo para convertirse en el nuevo propietario. Un guardia de seguridad se acercó para invitar a Berlin y a los demás a abandonar el edificio. Para curarse en salud, Twitter iba a cerrar su sede central y a revocar el acceso a todo el mundo hasta que concluyeran los ceses; la empresa no quería que los trabajadores despedidos pudieran seguir entrando en sus instalaciones. Una vez fuera, el grupo cruzó la calle y se encaminó hacia un bar de mala muerte llamado Beer Hall, donde siguieron bebiendo y esperando para saber si aún tenían trabajo.

La primera semana con Musk no sirvió para aliviar los miedos de esa letanía de empleados que ya temían su llegada. Muchos ni siquiera habían tenido noticias del nuevo director ejecutivo. Musk no había mandado ningún correo a la empresa ni había organizado una reunión para responder a las dudas. El personal se enteraba de las decisiones del nuevo jefe por la prensa y por su cuenta de Twitter, dos espacios en los que empezaba a evidenciarse que la empresa pendía de un hilo. Mientras los directivos redactaban sus listas, algunos empleados maniobraban en secreto para que los eligieran; el despido parecía una opción menos funesta que trabajar para Elon Musk.

Bien entrada la noche, los trabajadores comenzaron a descubrir que los habían destituido, pero no gracias a un correo como se les había prometido. La mayoría se enteraron porque les

revocaron de repente el acceso a sus cuentas de correo del trabajo y a los canales de Slack. Twitter no había expulsado jamás a tantas personas a la vez, así que el equipo responsable del proceso creó una herramienta especial para cortar el acceso en cuanto se enviara el correo. Pero la premura impidió probar esa herramienta hasta que se aplicó; de ahí el desliz de echar a la gente de los sistemas internos antes de que llegaran los correos.

Una vez en casa, Berlin se dio cuenta de que no había superado el corte. Amir Shevat, el ejecutivo de productos para desarrolladores que había entregado su propia lista de despedidos la semana anterior, figuraba en la lista de otra persona; a él le revocaron el acceso a medianoche, hora local, mientras estaba sentado ante la pantalla de su ordenador en Texas. Otro trabajador se quedó sin acceso a altas horas de la noche, en medio de una reunión de producto con Esther Crawford, la ejecutiva que trabajaba a destajo para ultimar la renovación del servicio de suscripción. A ese trabajador le expulsaron de la llamada sin previo aviso.<sup>20</sup> A medida que avanzaba la noche, uno de los principales canales internos de Slack se convirtió en una retahíla inacabable de emoticonos de corazones azules. Era la manera de los empleados de decir adiós.

Lo normal en las empresas es que los despidos tengan lugar entre bastidores, pero los trabajadores de Twitter se lamentaban sin reparos por su destitución y por la compañía que iban a abandonar. Al fin y al cabo, la plataforma estaba llena de gente que se sentía muy cómoda haciendo publicaciones. Las cronologías se llenaron enseguida de corazones azules y emoticonos del saludo militar con los que la gente anunciaba su despido. Los grupos privados en Signal e iMessage echaban humo, pues los empleados reaccionaban a las novedades y compartían la última hora y los rumores sobre quién conservaba su empleo y quién no. Mientras sucedía todo eso, el director del equipo de redes sociales, Alphonzo Terrell, estaba en una videollamada con sus subordinados. Terrell decidió iniciar una conversación de audio en directo a través de Twitter Spaces para que la gente pudiera charlar y contar anécdotas sobre sus vivencias en la empresa. Lo llamó «terapia

tuitera» y el Space estuvo abierto hasta bien entrada la madrugada. Miles de personas se conectaron para escuchar y compartir su historia. Fue casi como un funeral.

Al final, Musk echó a casi la mitad de sus 7.500 empleados. El viernes por la mañana, algunos se levantaron con los nervios a flor de piel y los ojos llorosos y descubrieron que todavía tenían un trabajo, así que empezaron a mandar mensajes por Signal y Slack para saber quién más seguía dentro. El proceso fue tan apresurado y desordenado que muchos supervivientes comprobaron que sus superiores ya no estaban y no sabían ante quién debían rendir cuentas.

Los recortes afectaron a todos los rincones de la empresa. El equipo de *marketing*, formado por unas cuatrocientas personas, sufrió una escabechina y se quedó con apenas un par de decenas de empleados. Del centenar de miembros del equipo de relaciones públicas quedaron dos, y ambos iban a marcharse la semana siguiente. (Por supuesto, Musk creía que podría gestionar el *marketing* y las relaciones públicas él mismo.) El equipo a cargo de recursos humanos, contratación y diversidad echó a más de doscientas personas, lo que equivalía al 60 % del personal. Los grupos de producto e ingeniería recibieron un varapalo especialmente duro: se echó a más del 50 % de esos departamentos, lo que incluía a muchos ingenieros encargados de importantísimos proyectos de infraestructura y responsables de mantener el servicio en activo.<sup>21</sup> Los salvajes recortes de personal acarrearón una serie de problemas, dado que se despidió a trabajadores antes de que pudieran hacer el traspaso de los proyectos o de la información clave a los compañeros que se quedaban.

Los recortes en los equipos de ingenieros también alimentaron muchas especulaciones sobre la posibilidad de que todo el sitio web se desmoronase en cualquier momento. Algunos usuarios animaron a otros a descargar los datos de sus publicaciones y cuentas para no perderlos una vez desaparecida la plataforma.

Twitter había congelado el código unos días antes de los despidos, en cierto modo para proteger la plataforma e impedir que los empleados salientes se tomaran a pecho su destitución e hicieran cambios malintencionados antes de irse. Pero los vacíos en la empresa eran tan grandes que los trabajadores que quedaban tenían miedo a que se produjera una avería y nadie en el edificio fuera capaz de repararla. A otros les preocupaba que Twitter pudiera combatir la desinformación hasta las elecciones de mitad de mandato, previstas para al cabo de una semana.

Algunos equipos tuvieron más suerte que otros. El equipo de ventas de Wheeler se salvó en gran medida porque Twitter necesitaba con urgencia ganar dinero y recuperar anunciantes. Ella solo perdió al 25 % de su plantilla, así que tenía a más de mil trabajadores en ventas y en relaciones con los anunciantes. Musk también había indultado a la mayor parte del grupo de Confianza y Seguridad. Era sorprendente, teniendo en cuenta los comentarios que había hecho sobre la política empresarial de Twitter, pero también representaba un esfuerzo evidente por persuadir a los anunciantes de que la empresa seguía preocupada por la seguridad. Roth, que salvó la cabeza, tuiteó que solo había perdido al 15 % de su grupo.<sup>22</sup>

El viernes por la tarde, Musk aludió por fin a los despidos en un tuit, pero no mostró ninguna señal de empatía: «En cuanto a la reducción de la plantilla, es una lástima, pero no había más remedio porque la empresa está perdiendo más de 4 millones de dólares al día», y añadía que ofrecería «tres meses de indemnización por despido» a todo el mundo.<sup>23</sup> Técnicamente, no era cierto. El Departamento de Trabajo de Estados Unidos exigía a las compañías con más de cien trabajadores notificar los «despidos masivos» con sesenta días de antelación. Por tanto, las personas despedidas siguieron en nómina dos meses más, a fin de cumplir con esos sesenta días preceptivos y no tuvieron que ir a trabajar. Luego se les rescindió el contrato de forma oficial y se les ofreció un mes de indemnización. Así pues, aunque era cierto que los empleados iban a recibir tres meses de sueldo, solo cobrarían uno de indemnización. Esa distinción era importante. Twitter y Musk



iban a ser objeto de varias demandas colectivas tras esos despidos, pues los trabajadores argumentaban que Musk no les había pagado lo que les debía por contrato.<sup>24</sup>

El día posterior a los despidos, por fin Dorsey se manifestó con un tuit: «La familia actual y pasada de Twitter es fuerte y resistente. Siempre caen de pie, por muy difícil que sea el momento. Sé que muchos están enfadados conmigo. Asumo la responsabilidad de que todos estén en esta situación: yo aumenté el tamaño de la empresa demasiado deprisa. Pido perdón por eso».<sup>25</sup>

Y, desde luego, era verdad. Muchos empleados estaban furiosos con su antiguo jefe. Durante meses habían observado asombrados y frustrados cómo Dorsey apoyaba sin fisuras a Musk, la auténtica «luz de la conciencia» de Twitter, mientras el nuevo propietario arremetía contra la empresa y sus directivos. Después de sermonearles durante años acerca del papel de la red social en la sociedad, recalcando que Twitter era más que una empresa creada para que los accionistas se llenaran los bolsillos, Dorsey había ayudado a orquestar un acuerdo que ponía la plataforma en manos de un hombre con el que muchos no congeniarían jamás. Uno podía perdonar que se hubiera ampliado la empresa demasiado deprisa durante la pandemia, pero para muchos el apoyo incondicional de Dorsey a Musk era más complicado de entender.

Trabajadores que en su día habían respaldado a Dorsey con la etiqueta #WeBackJack y que habían creído en su misión para la plataforma se volvieron contra él. Un ex empleado le contestó: «En un arrebato, traicionaste a los inversores, los trabajadores y los usuarios de Twitter. Pírate».<sup>26</sup> Otro no se anduvo con tantos miramientos: «Que te jodan, rata. Vete a vender criptomonedas, cabrón».<sup>27</sup>

Dorsey no replicó a los comentarios y remató su mensaje con un tono apesadumbrado: «Siento un gran agradecimiento y aprecio por toda la gente que ha trabajado alguna vez en Twitter. No espero que ese sentimiento sea recíproco ahora mismo... ni nunca...

y lo entiendo. ♥».

«¿Cómo de grave es?»

Era el viernes por la tarde, el mismo día de los despidos y apenas unas horas después de que Musk amenazara con una guerra «termonuclear» contra las empresas que se anunciaban en Twitter. El jefe estaba hablando por teléfono con Robin Wheeler, la jefa de ventas, intentando desentrañar qué demonios estaba pasando con los ingresos. La lista de empresas que habían cancelado sus anuncios en Twitter seguía creciendo y ya abarcaba a United Airlines, REI y Volkswagen.<sup>28</sup> Musk no entendía cuál era el problema y cada vez estaba más irritable. Aún no había cambiado ninguna de las políticas de contenido de Twitter y, aunque el incremento de los tuits racistas suponía un problema, el equipo había trabajado a toda prisa para tomar las riendas de la situación y eliminar muchas de las cuentas infractoras. Musk no terminaba de entender que su propio comportamiento resultaba problemático.

Wheeler empezó por lo obvio, señalando que el tuit «termonuclear» había causado problemas. «No conviene entrar en guerra con los anunciantes», le avisó ella.

«Pues yo entraré en guerra con ellos —contestó él—. Yo las guerras las gano.»

Otra razón que dio Wheeler fue que algunas empresas que seguían poniendo anuncios en Twitter estaban recibiendo presiones de los usuarios por ello. Al parecer, los trabajadores no eran los únicos molestos con la adquisición de Musk. Incluso usuarios normales y corrientes empezaban a troleear a las marcas que invertían en la plataforma para intentar forzarlas a dejarla.

Musk montó en cólera y mandó este mensaje de texto a Wheeler y Yoel Roth, el jefe de Confianza y Seguridad: «Yoel, quería pedirte que suspendieras todas las cuentas de Twitter que están acosando a nuestros socios para convencerles de que dejen de anunciarse en Twitter. Eso no se hace».

Roth no entendía nada. Presionar a una empresa para que no gastara dinero, o incluso troleearla, no contravenía en absoluto las

normas de la plataforma. La gente presiona constantemente a las marcas para influir en cómo invierten su dinero, tanto dentro como fuera de Twitter. Suspender a usuarios por troleear marcas sería imposible de justificar con las normas de Twitter en la mano. Y desde luego tampoco casaba con la promesa de Musk de defender la libertad de expresión.

Sin embargo, a Musk no solo le sacaba de quicio que cuatro troles se interpusieran en el camino de su negocio. Iba más allá de eso. Él creía que Twitter era positivo para la sociedad, de modo que cualquier persona que amenazara el éxito de su empresa estaba cometiendo algún tipo de inmoralidad. Si la plataforma no tenía reglas para frenar esa clase de comportamientos, él mismo tendría que redactarlas. En una breve llamada con Roth, Musk despotricó y afirmó que troleear a los anunciantes de Twitter era casi como «chantajear» a la empresa. «De ahora en adelante, el chantaje infringe nuestras reglas.»

Roth colgó y se planteó dejar el cargo en aquel preciso instante. Pero al final optó por llamar a Wheeler y pedirle que hiciera entrar en razón a su jefe. Hasta entonces, Roth había sido razonablemente optimista con la llegada de Musk. Primero había pensado que llegaría y se cargaría el manual de Twitter el primer día, pero lo cierto es que le había dado bastante libertad. Por primera vez, el jefe le pedía algo que cruzaba todas las líneas en torno a la libertad de expresión.

Wheeler logró calmar a Musk, pero el incidente demostró que la promesa de «libertad de expresión» podía desecharse por puro capricho. Era la primera vez que Musk trataba de silenciar a quienes le daban problemas como nuevo jefe de Twitter, pero no iba a ser la última.

## Melancolía tuitera

La herida de los despidos del viernes siguió supurando durante el fin de semana mientras los empleados supervivientes intentaban recomponerse y mantener la compañía a flote. Con gran sonrojo, los directivos se dieron cuenta de que habían echado a demasiada gente y que de repente iban cortos de personal. Por Slack un gerente sugirió «preguntar a los despedidos si estarían dispuestos a volver» porque necesitaban ayuda con algunos equipos de infraestructura clave y tal vez con las aplicaciones de iOS y Android. Había veinticuatro horas para presentar candidatos: «Si alguno de vosotros ha estado en contacto con personas que querrían volver y cree que podrían echarnos una mano, os pido que facilitéis sus nombres antes de mañana a las cuatro».

Los nuevos puestos de dirección empezaban a consolidarse después del adiós de todos los altos cargos. Robin Wheeler dirigía ventas y *marketing* y Roth encabezaba Confianza y Seguridad, puesto en que se encargaba de hacer cumplir las reglas sobre libertad de expresión. Behnam Rezaei, un alto ejecutivo de ingeniería, se había colocado al frente de los ingenieros de toda la empresa.<sup>1</sup> Era un cargo de primer nivel, porque Musk consideraba que los ingenieros eran los empleados más importantes. El nuevo jefe tenía una regla de oro: los ingenieros solo podían rendir cuentas ante otro ingeniero.

Cualquier esperanza de que Musk hubiera dedicado el fin de semana a reflexionar sobre su papel en el hundimiento de los ingresos se diluyó el lunes a primera hora de la mañana. Nada más levantarse, el empresario tuiteó dos bromas sobre la masturbación. La primera fue: «What do you call someone who is a master at

baiting?»,<sup>2</sup>lo que probablemente provocó las risas de los chicos adolescentes que le seguían. En la otra, publicó una captura de pantalla de Mastodon, una nueva red social rival que estaba atravesando algunos problemas técnicos, y escribió: «Si ya no os gusta Twitter, hay un nuevo sitio que es una pasada: Masturbadon».<sup>3</sup>

Musk no entendía que su propia conducta agravaba la crisis de publicidad de la empresa; o quizás no le importaba. Para él, tuitear a lo loco y generar polémicas ante sus 115 millones de seguidores (ese número aumentaba jornada a jornada) había sido el pan de cada día, pero ahora se daba cuenta de que sus tuits también llamaban bastante la atención sobre Twitter. Aparte de Donald Trump, Musk era el mejor del mundo creando noticias con su cuenta de Twitter. Tal vez tuitear chistes sobre el onanismo fuera parte del espectáculo, un espectáculo pensado para animar a la gente a ir a ver al nuevo jefe en acción.

Musk estuvo todo el lunes publicando sobre las inminentes elecciones de mitad de mandato, exhortando a votar a congresistas republicanos para equilibrar las fuerzas con el presidente demócrata, Joe Biden. También confesó que años atrás había sido demócrata, pero que ya no lo era. Publicó una broma sobre la ridícula teoría de la conspiración de que las aves no eran reales y, por la tarde, anunció que el uso de Twitter iba viento en popa pese al caos suscitado por su llegada a la empresa. «El uso de Twitter ha alcanzado un nuevo récord histórico, ja, ja, ja»,<sup>4</sup>tuiteó. «¡Lo único que espero es que los servidores no acaben fritos!»<sup>5</sup>Nada cautiva más a la gente que ver una catástrofe en directo.

Para una empresa sustentada en la publicidad como Twitter, ese «récord histórico» suele ser una excelente noticia. Más usuarios implicaban más atención, lo que se traducía en más ingresos publicitarios. Pero esa obviedad frustraba aún más a Musk, porque los anunciantes seguían manteniendo su distancia con Twitter. La reunión con el Consejo de Influencia había terminado en agua de borrajas por culpa de la amenaza «termonuclear», y todavía había decenas de anunciantes que preguntaban y esperaban con ansias más información sobre los planes que Musk tenía para la

plataforma. Así que los ejecutivos de la compañía decidieron pasear otra vez a su director ejecutivo, solo que en esta ocasión querían hacerlo en público. Hasta entonces, todos los encuentros con los anunciantes habían sido secretos y, aunque muchos detalles se estaban filtrando a la prensa, hablar en público eliminaría al intermediario y, con suerte, el mensaje de Musk llegaría a todo el mundo.

El miércoles 9 de noviembre, Musk se conectó a Twitter Spaces en un acto bautizado como «asamblea municipal de anunciantes». Wheeler volvió a ser la moderadora y Roth se unió para responder preguntas sobre las políticas de la empresa. Más de 114.000 personas se conectaron en directo para escuchar a Musk en el Twitter Space más grande de la historia, un indicio de lo fascinante que resultaban el empresario y su compra de Twitter. El director ejecutivo repitió la cantinela que había entonado en privado la semana anterior. La empresa estaba creando un consejo de moderación del contenido para revisar las cuentas suspendidas y seguía eliminando el contenido ofensivo lo más rápido posible. Subrayó que las reglas no habían cambiado: que los usuarios tuvieran libertad de expresión no significaba que fueran a tener libertad de difusión. «A fin de cuentas, aquí yo soy el tuitero jefe y la responsabilidad es mía —añadió—. Si las cosas se tuercen, es culpa mía.»

Musk incluso planteó una idea descabellada: que los usuarios vincularan sus cuentas bancarias a Twitter y que la empresa ofreciera una «altísima rentabilidad» por el dinero ingresado,<sup>6</sup> para terminar prestando otros servicios bancarios como tarjetas de débito y cheques. Todo formaba parte de un plan general para hacer de Twitter «lo más útil posible», dijo. Antes de colgar, animó a las personas que tenían comentarios o dudas a contestar a alguna de sus publicaciones en la plataforma. Se trataba de un sistema totalmente inviable para la atención al cliente, teniendo en cuenta la barbaridad de seguidores que tenía Musk. Él no quería ser solo «tuitero jefe», sino el principal agente de atención al cliente.

Durante el evento, Musk aludió varias veces a Twitter Blue, el producto de suscripción que la empresa había recuperado y estaba

intentando sacar a la luz. La nueva versión, con la que se podría comprar la insignia de verificación azul, había salido esa misma mañana. Para Musk, Twitter Blue no era sino un ejemplo más de por qué las empresas debían invertir dinero para anunciarse en la plataforma. Cobrando 8 dólares por el *tick* azul, decía Musk, desaparecerían los bots y las marcas lo tendrían más fácil para saber que estaban llegando a gente real. Todas las personas que pagaban el *tick* azul necesitaban una tarjeta de crédito asociada a su cuenta, por lo que sería caro y difícil armar un ejército de bots y remitentes de correo no deseado. «Empiezan a necesitar un montón de tarjetas y de teléfonos —añadió—. Al final van a dejar de intentarlo.» Musk parecía totalmente convencido de que cualquier persona real pagaría de buena gana 8 dólares al mes por usar la plataforma, con lo que solo las cuentas de bots se quedarían sin insignia azul. «Esto saldrá a las mil maravillas», aseguró.

Sin embargo, el gran error del sistema de suscripciones no era solo el supuesto erróneo de que todo el mundo estaría encantado de pagar a Twitter cada mes. El error era que no había que verificar la identidad para comprar una insignia azul; los usuarios solo tenían que registrar una tarjeta de crédito y configurar la cuenta para que pareciera la de cualquier famoso o marca que quisieran. Como los *ticks* siempre habían sido una marca de legitimidad, la gente podría suplantar identidades y engañar por el precio de un bocadillo del Subway.

Al principio Twitter había diseñado un plan para evitar eso. Además de los *ticks* azules, se habló de crear un distintivo «oficial» para algunas cuentas importantes. De esta forma, cualquiera que pagara 8 dólares tendría el *tick*, pero solo las grandes marcas o los famosos obtendrían la etiqueta «oficial». En la práctica, este sistema funcionaba igual que el sistema original de los *ticks* azules. Y, como era de esperar, Musk lo odiaba. Esa misma mañana se cargó de un plumazo los distintivos «oficiales» afirmando que eran una «pesadilla estética» que creaba «un sistema con dos clases».

Wheeler le preguntó a Musk por el riesgo de los suplantadores de identidad. «Este es sin duda uno de los miedos de nuestros socios», añadió ella.

No obstante, era obvio que a Musk no le quitaba el sueño. «Si alguien intenta hacerse pasar por una marca, suspenderemos esa cuenta y nos quedaremos con sus 8 dólares —contestó—. Si siguen haciéndolo, nos seguiremos quedando con esos 8 dólares.»

«Y así vamos a seguir todo el tiempo —añadió desafiante—. Y al final se cansarán.»

En plena noche, mientras la mayoría de los trabajadores dormían, Musk escribió su primer correo para la empresa desde su toma de posesión como director ejecutivo. Hacía dos semanas que había entrado en la sede de San Francisco con un lavamanos, y la mayor parte de la plantilla no había tenido noticias suyas desde entonces. Su primer mensaje formal para toda la empresa fue un heraldo de calamidades.

Asunto: Llegan tiempos difíciles

Lamento que este sea mi primer correo para toda la compañía, pero es imposible poner paños calientes.

Lisa y llanamente, el panorama económico que se avecina es desolador, sobre todo para una empresa que depende tanto de la publicidad como la nuestra. Además, el 70 % de nuestra publicidad es de marca, no por objetivos, ¡así que somos doblemente vulnerables!

Por ese motivo, la prioridad de esos últimos diez días ha sido desarrollar y comercializar las suscripciones con verificación de Twitter Blue (¡un aplauso para el equipo!). Sin ingresos considerables por las suscripciones, es muy factible que Twitter no sobreviva a la inminente crisis económica. Necesitamos que más o menos la mitad de nuestros ingresos provengan de las suscripciones.

Naturalmente, seguiremos dependiendo bastante de la publicidad, y por eso estoy trabajando con los equipos de ventas y colaboraciones para procurar que Twitter no deje de ser atractivo para los anunciantes. A continuación, encontrareis el debate que hoy hemos moderado Robin, Yoel y yo en Spaces: [\[enlace\]](#)

El camino será arduo y tendremos que sudar tinta para salir adelante. También estamos cambiando la política de Twitter para revertir el permiso para teletrabajar, salvo excepciones justificadas. Los gerentes me mandarán las listas de exentos para que pueda revisarlas y aprobarlas personalmente.

A partir de mañana, jueves, todo el mundo tendrá que trabajar desde



la oficina un mínimo de cuarenta horas a la semana. Por supuesto, si os es físicamente imposible desplazáros hasta una sede o si tenéis alguna obligación personal, vuestra ausencia está justificada.

Tengo muchas ganas de colaborar con todos vosotros para llevar Twitter hasta el siguiente nivel. ¡Las posibilidades son infinitas!

Gracias,

Elon

El correo sentó como un tiro a la plantilla. El mensaje daba a entender que la empresa estaba al borde del precipicio. Por si fuera poco, de repente todos tenían que presentarse en la oficina de inmediato. Los empleados llevaban casi tres años trabajando a distancia y muchos habían aprovechado la flexibilidad para mudarse. Algunos vivían en estados donde Twitter no tenía ni sede. Cualquier alma de cántaro que pensara que la antigua filosofía, amable con los trabajadores, iba a sobrevivir con Musk se llevó un chasco inmediato.

Tal vez Musk estuviera viendo las orejas al lobo con el tema de Twitter Blue, o tal vez solo quería cumplir su promesa a los anunciantes, pero en cualquier caso mandó enseguida un segundo correo electrónico a toda la empresa. Esta vez fue mucho más sucinto.

Asunto: Máxima prioridad

Durante los próximos días, la máxima y absoluta prioridad debe ser identificar y suspender todos los bots, troles o cuentas de *spam*.

Gracias,

Elon

Resulta que Wheeler tenía buenos motivos para temer a los suplantadores de las marcas. Comprar el *tick* azul por 8 dólares era una manera divertida y barata de trolearse a la gente por internet, así que el día siguiente a la reaparición de Twitter Blue hubo un aluvión de suplantadores. Cualquier gran marca, incluyendo a Musk y sus empresas, era vulnerable. Algunos lo hacían solo para reírse y publicaban bromas burdas. Un usuario con el nombre @TeslaReal, con la misma foto de perfil y el mismo *tick* azul que la

cuenta @Tesla, publicó que todos los coches de la marca estarían «inoperativos con efecto inmediato» debido a un problema con los sistemas de navegación. La mayoría vio enseguida que la cuenta era falsa, pero esta aún consiguió publicar varios mensajes más antes de ser suspendida. Uno de ellos fue una foto de Musk al lado de Ghislaine Maxwell, condenada por delitos sexuales, con el texto: «Esta publicación va para nuestros extraordinarios fundadores». Otra publicación viral acumuló más de 22.000 «me gusta»: «ÚLTIMA HORA: Un segundo Tesla impacta contra el World Trade Center».<sup>7</sup>

Por muy humillante que fuera para Musk, al menos él, como propietario, podía hacer algo al respecto. Otras marcas y personas famosas se quedaron de piedra al ver a gente de toda clase desembolsar 8 dólares por burlarse de ellas en internet. Un usuario se hizo pasar por Nintendo Estados Unidos, con la misma foto de perfil y el correspondiente *tick* azul, y publicó una imagen de Mario mostrando el dedo corazón. Una cuenta de parodia del expresidente George Bush hijo, dotada del imponente y fiable *tick* azul, publicó que echaba de menos «matar iraquíes».<sup>8</sup> Una cuenta falsa verificada del ex primer ministro británico Tony Blair replicó: «Yo también, para qué te voy a engañar».

Los anunciantes de Twitter echaban fuego por los ojos. Un tuit especialmente dañino fue el que mandó un usuario que se hacía pasar por el gigante farmacéutico Eli Lilly. El suplantador, con la insignia de verificación y la misma foto de perfil que la cuenta real, dijo: «Estamos ilusionados de anunciar que la insulina ya es gratis». El tuit estuvo colgado más de seis horas hasta que la plataforma suspendió la cuenta, y los ejecutivos de Eli Lilly contemplaron con pavor cómo el mensaje se hacía viral. Resuelto el asunto, la farmacéutica decidió detener todo el gasto de publicidad en Twitter.<sup>9</sup> Ese mismo día, la cuenta real de la empresa publicó: «Pedimos disculpas a todas las personas que han recibido un mensaje engañoso de una cuenta falsa de Lilly».<sup>10</sup> No está claro qué efecto tuvo el tuit falso sobre los inversores, pero al día siguiente las acciones de Eli Lilly cayeron casi un 4 %.

Dentro de Twitter, los trabajadores estaban igual de desesperados. El equipo de Confianza y Seguridad llevaba unos

días supervisando tuits sobre las elecciones de mitad de mandato, pero reorientó sus objetivos para intentar suspender a todos los suplantadores. Había tantos troles que hubo que priorizar los incidentes de mayor relevancia e ignorar los casos leves. La plataforma llevaba años repleta de ese tipo de cuentas. Algunas provocaban bastantes risas y llamaban la atención, pero nunca se habían verificado, así que era improbable que alguien fuera a tomárselas en serio. De repente Musk intentaba adaptar las políticas de Twitter sobre la marcha,<sup>11</sup> declarando públicamente que las cuentas suplantadoras que quisieran el *tick* azul tendrían que incluir la palabra «parodia» tanto en el nombre de usuario como en la bio.

El despliegue de Twitter Blue fue un desastre total. Musk había soñado con que su gran puesta en marcha acabara con los bots, impresionara a los anunciantes y sobre todo reportara beneficios a la empresa. Nada más lejos de la realidad. Su gran puesta en marcha hizo que Twitter pareciera una olla de grillos y los anunciantes sintieron todavía más recelos. Al día siguiente, el grupo Omnicom, otra importante agencia de publicidad que trabajaba con marcas como McDonald's y Apple, mandó una carta a sus clientes para recomendarles que dejaran de anunciarse en Twitter.<sup>12</sup>

La torpeza de Musk con Twitter Blue levantó muchas ampollas en el equipo de Confianza y Seguridad y Yoel Roth. No solo se vieron obligados a mover cielo y tierra para suspender las cuentas falsas a medida que aparecían, sino que habían vaticinado esas dificultades e incluso habían advertido a su jefe sobre ellas. En un informe interno recopilado la semana anterior, el equipo había presentado una serie de riesgos al proyecto de Twitter Blue. Entre ellos había «la suplantación de la identidad de mandatarios internacionales, anunciantes, marcas asociadas, candidatos políticos y otras personas de gran relevancia pública». Otro miedo del grupo era que los usuarios habituales lo tendrían casi imposible para denunciar a los suplantadores. «La verificación antigua nos da pistas para poder aplicar las reglas contra la suplantación. Si la perdemos, seguramente aumentarán las suplantaciones de las

cuentas de alto perfil», se decía. El informe fue ignorado.

A todo esto, seguía habiendo al menos una persona en Twitter que le veía la gracia. «¡Menudo día! —tuiteó Musk al filo de la medianoche—. Unos tuits para partirte la caja. 😂😂.»<sup>13</sup> A la mañana siguiente, Twitter canceló las suscripciones hasta nuevo aviso.<sup>14</sup>

La primera reunión general de Elon Musk como tuitero jefe fue el mismo día en que los suplantadores estaban sembrando el caos, y los trabajadores recibieron la convocatoria una hora antes de que comenzara. Musk quiso reunir a todo el mundo en la «Pajarera», una sala de reuniones situada en la décima planta de la sede de San Francisco, para celebrar una sesión de preguntas y respuestas organizada a toda prisa. Tras casi dos semanas de silencio, la plantilla iba a recibir noticias de Musk por tercera vez en un lapso de doce horas.

Como se les avisó con tan poca antelación y algunos se enteraron de que tenían que volver a la oficina esa misma mañana, apenas dos decenas de trabajadores se acercaron para escuchar a Musk; la mayoría le siguieron a distancia. Musk llevaba sus pantalones y camiseta negros marca de la casa, y compareció ante un enorme jardín vertical flanqueado por un par de pantallas de proyección. Para no faltar a la costumbre, llegó quince minutos tarde.

«Hola —dijo—, es un placer conoceros.» Musk empezó contando por qué Twitter era una plataforma tan importante para el mundo. Lo calificó de «plaza pública», un ágora donde la gente podía debatir civilizadamente. Será un «campo de batalla de ideas que esperamos que en muchos casos sustituya a la violencia», dijo. «Creo que Twitter puede aportar muchísimas cosas buenas a la humanidad.»<sup>15</sup>

Como sucede con la mayoría de las conversaciones largas de Musk (en esa ocasión, duró una hora), su mente se puso a divagar siguiendo un interminable flujo de conciencia, abarrotado de ideas para productos a medio hacer y proyectos ambiciosos. Musk quería

meterse en el sector de los pagos —según él, una «oportunidad transformadora»— y repitió los objetivos que había propugnado un día antes: ofrecer a los usuarios cuentas bancarias con una alta rentabilidad. Quería que Twitter ayudara a los creadores de vídeos a monetizar sus productos igual que YouTube, aunque reconoció que Twitter estaba muy lejos de eso; ni siquiera permitía colgar vídeos largos ni rentabilizar los cortos que sí se subían. Twitter necesitaba ayudar a la gente a encontrar el mejor contenido, algo en lo que TikTok sobresalía especialmente, añadió. Quizás el plan de Musk pasara por reactivar Vine, el servicio de vídeos cortos que la empresa había enterrado años atrás. Quizás significara otra cosa. Por lo general, Musk no cerraba la puerta a nada. En las reuniones privadas con los empleados también decía que Twitter no tenía que esforzarse tanto por imitar a la competencia ni pensar en el coste de los nuevos productos. Si algo iba a ser rentable para la empresa, merecía la pena intentarlo.

La mayoría de las ideas que Musk daba para nuevos productos eran irrealizables, al menos a corto plazo. El sector bancario estaba muy regulado por algo. Para sacarse de la chistera una gran rentabilidad para las cuentas de ahorro u ofrecer servicios de pagos, normalmente se necesitaban años. También había muchos motivos por los que YouTube era el servicio de vídeos más grande del mundo. Twitter, que estaba formado más que nada por mensajes de texto y enlaces, no tenía ninguna opción realista para plantar cara al negocio de vídeos más grande de internet.

Pero que Musk quisiera retar a YouTube u ofrecer cuentas de ahorros también explicaba por qué algunos habían sido optimistas con su llegada. Musk era atrevido y ambicioso hasta la médula. Era el hombre que fabricaba coches autónomos y prometía constantemente que los humanos construirían una colonia en Marte. Era evidente que carecía de un plan concreto para Twitter, pero las cosas que imaginaba sí despertaban el entusiasmo de unos trabajadores que llevaban años vegetando y tomando riesgos mínimos. «Probad cosas extrañas —dijo ese día a los empleados—. Quien no se arriesga, no pasa la mar. Si somos demasiado precavidos, ¿cómo vamos a conseguir mejoras revolucionarias? Las

revoluciones no entienden de precauciones.»

Para cierto tipo de empleado, el optimismo insolente de Musk con respecto al potencial de Twitter para crear productos podría haber sido un punto de inflexión. El problema era que Musk era muy pesimista con el estado de la empresa. No dejaba de reiterar que el mundo iba encaminado a una recesión, y las recesiones obligaban a tomar decisiones difíciles.<sup>16</sup> En algunos aspectos, a Musk le angustiaba esa reducción de costes porque ya había sobrevivido a muchas crisis, como las que sufrió con PayPal en 2000 y con Tesla en 2009. «Tengo un trastorno de estrés postraumático» con ese tema, admitió. Si Twitter no metía mano en el gasto, era posible que la empresa no sobreviviera. «Está claro que tenemos que ingresar más de lo que gastamos —dijo a los empleados—. Si no lo hacemos y el flujo de caja es muy negativo, no podemos descartar la quiebra.»

A la plantilla le asustaba el fantasma de la quiebra, pero para Musk no era nada nuevo. A lo largo de los años, había nadado peligrosamente cerca de la bancarrota tanto en Tesla como en SpaceX, haciendo malabarismos para pagar las nóminas y manteniendo vivas las empresas como fuera. Hablar sin tapujos de la posibilidad de la bancarrota había llegado a ser parte del estilo de Musk, que seguramente usaba ese truquillo para motivar a sus empleados e inspirar la sensación de urgencia. Unos días antes, Musk había vendido 4.000 millones de dólares en acciones de Tesla,<sup>17</sup> decisión que, según dijo a la plantilla, iba dirigida en concreto a «salvar Twitter».

Tesla «la había pasado moradas para sobrevivir en 2009», dijo Musk, que volvió a citar ejemplos de sus otras compañías, como solía hacer. «Si sobrevivimos, fue porque dimos rienda suelta a la paranoia. Es como la famosa máxima de Andy Gross: “Solo los paranoicos sobreviven”. Pues nosotros vamos a ser paranoicos y vamos a sobrevivir.»<sup>18</sup>

Al final, alguien le preguntó a Musk por el correo electrónico que había enviado exigiendo a todo el mundo presentarse en la oficina, algo que había fastidiado mucho a los empleados, acostumbrados a teletrabajar. Musk fue muy taxativo. «En

resumen, si puedes ir a la oficina y no vas, considera aceptada tu dimisión. Punto final»,<sup>19</sup>zanjó.

Lo que la plantilla todavía no sabía era que Musk ya había recibido unas cuantas dimisiones esa misma mañana. Mientras el jefe hablaba a los trabajadores desde la décima planta, Roth y Wheeler estaban reunidos en el despacho del primero que había en la planta directamente inferior y mandaron a la vez sus correos de dimisión. Se habían hartado de ir corriendo detrás de Musk con un extintor. Y no eran los únicos.

Durante las semanas posteriores a la adquisición, varios ejecutivos tuvieron miedo a las posibles repercusiones legales de trabajar para su nuevo jefe. En 2011, la Comisión Federal de Comercio había sancionado a Twitter por una serie de fallos de seguridad que unos piratas informáticos habían aprovechado para acceder a información personal de los usuarios.<sup>20</sup> Twitter llegó a un pacto con la comisión y suscribió un decreto de consentimiento de veinte años en virtud del cual la empresa se daba por suficientemente avisada y aceptaba futuras multas y sanciones en caso de no proteger mejor la privacidad de sus usuarios. Al cabo de unos años, Twitter infringió el acuerdo usando el número de teléfono que los usuarios daban por motivos de seguridad (como la autenticación de dos factores) para enviarles publicidad personalizada. En 2022, la comisión impuso a la plataforma una multa de 150 millones de dólares. Aquello fue un patinazo vergonzoso que volvió a poner a la empresa en el punto de mira del ente regulador. El pacto obligaba a Twitter a reforzar sus programas de privacidad y someterse a auditorías externas.<sup>21</sup> Se creó un Comité de Gobierno de Datos formado por cinco ejecutivos encargados de garantizar que la empresa cumplía con lo pactado.<sup>22</sup> Para ampliar las funciones de los productos, ahora había que dar varios pasos más para asegurarse de que no se infringía el acuerdo.

Viendo la gravedad de los despidos y el hecho de que Musk estaba exhortando a todo el mundo a trabajar a mil por hora, algunos ejecutivos empezaron a preocuparse. Tras un par de

dimisiones, el grupo de cinco miembros se quedó solo en tres. Con Musk al timón, había quien pensaba que Twitter no podía o no quería seguir las normas de la comisión. La gente también creía que, desde la llegada de Musk, Twitter había dejado de pagar el seguro a sus consejeros y directivos, una política que la mayoría de las empresas usaban para proteger a los ejecutivos demandados por decisiones tomadas durante su desempeño. Algunos tenían miedo a estar asumiendo riesgos jurídicos personales al seguir en Twitter.

Varios altos ejecutivos empezaron a poner en duda que Twitter estuviera cumpliendo las reglas de la comisión. Roth y Wheeler, por ejemplo, hablaron sobre esta cuestión a través de la aplicación de mensajes privados Signal. Su reunión tenía como objetivo hablar de los despidos, pero el caos provocado por Musk continuaba en plena efervescencia, así que nació una cierta inquietud por el cumplimiento de las normas de la comisión. Algunos mencionaron su idea de dimitir. Quienes ya habían saltado del barco eran Jon Chen y Julianna Hayes, los dos ejecutivos financieros a los que Musk había encomendado los despidos. Ambos presentaron su dimisión poco después de finalizar la ronda de ceses.

Y entonces sonaron todas las alarmas. Apenas unas horas antes de la primera reunión general de Musk, dimitieron los tres miembros que quedaban del Comité de Gobierno de Datos: el director de privacidad, Damien Kieran; la directora de seguridad de la información, Lea Kissner, y la directora de conformidad legislativa, Marianne Fogarty. Unos días antes, Fogarty había tuiteado: «Yo no veo *Juego de tronos* y menos aún quiero jugar a eso en el trabajo».<sup>23</sup> Los cinco ejecutivos que debían velar por que Twitter siguiera cumpliendo las normas de la Comisión Federal de Comercio habían dimitido.

Otra abogada de la empresa echó más leña al fuego publicando un mensaje inquietante en uno de los canales de Slack accesibles para toda la plantilla. La letrada dijo que había oído a Alex Spiro, el representante de Musk, decir: «Elon está dispuesto a correr muchísimos riesgos con esta empresa y sus usuarios porque “Elon envía cohetes al espacio. No tiene miedo a la comisión”».



(Más tarde, Spiro negó haber hecho esas declaraciones.)<sup>24</sup>La abogada añadió que seguramente los trabajadores tendrían que «certificar ellos mismos» que los productos nuevos cumplían las especificaciones de la comisión, puesto que el Comité de Gobierno de Datos había dimitido. «Por ello los ingenieros van a tener que asumir un enorme riesgo personal, profesional y legal; yo vaticino que la dirección os presionará a todos para que hagáis cambios que, con gran probabilidad, provocarán incidentes graves», escribió. Al final de la publicación, figuraba el teléfono del equipo de ética de Twitter y un grupo externo para denunciar casos de mala praxis. El barullo de los despidos y la falta de comunicación de Musk estaban haciendo cundir el pánico entre la plantilla.

Roth había mandado su correo de dimisión y había abandonado el edificio con discreción, pero, nada más cruzar el puente de la Bahía, cuando entraba en Berkeley, empezó a sonarle el teléfono. Spiro quería saber qué estaba pasando. También le llamó Jared Birchall, la mano derecha de Musk. Esa noche, el propio Musk se puso en contacto con Roth para pedirle que reconsiderara su decisión, pero él lo tenía claro. Ignorando los avisos de su equipo, se había sacado a la venta Twitter Blue. Estaba muy frustrado. A Roth también le preocupaba tener que liderar a los trabajadores durante los vaivenes diarios del jefe, que le obligaban a exigir muchísimo de la plantilla mientras se reducían costes y se cambiaba constantemente de dirección. Musk dijo que lo entendía y Roth contó a sus amigos que parecían haber acabado como buenos amigos.

Con Wheeler pasó algo parecido. Ella recibió llamadas de Birchall y del jefe de ingeniería, Behnam Rezaei. Pero, a diferencia de Roth, Wheeler no tenía tan clara su dimisión desde el comienzo. En concreto, Birchall trató de convencerla para que reconsiderara su decisión y siguiera hablando con Musk. Cuando su adiós y el de Roth se filtraron a la prensa, clientes y socios empezaron a hacerle todavía más preguntas. Al final, Wheeler decidió dar otra oportunidad a su jefe y retractarse de su baja voluntaria. Así lo anunció en un canal interno de Slack. «Equipo —escribió—: sigo aquí.» (Musk la despidió una semana más tarde.)

El día había sido una locura, incluso para lo que era habitual en Musk. Twitter estaba copando portadas sin la ayuda de nadie, generando un titular tras otro. El día había empezado con el terrible y repentino correo de Musk con el que anulaba el teletrabajo y había seguido con los suplantes de Twitter Blue, los miedos al incumplimiento de las normas de privacidad dictadas por la Comisión Federal de Comercio, la reunión general (que Musk aprovechó para hablar de la posible quiebra) y el éxodo del nuevo equipo ejecutivo. Twitter siempre había sido una de las empresas que más noticias suculentas generaba en el mundo, pero el barullo en el que estaba inmersa estaba alcanzando nuevas e impresionantes cotas.

La mañana del domingo 13 de noviembre, Musk inició sesión en Twitter y se disculpó. «Por cierto, me gustaría pedir perdón por la extrema lentitud de Twitter en muchos países»,<sup>25</sup> escribió, y lo achacó a una parte del código de la aplicación.

Las críticas no gustaron nada a Eric Frohnhoefer, un ingeniero que llevaba ocho años en la empresa. Él coincidía en que Twitter iba lento, pero no por los motivos que aducía Musk.<sup>26</sup> La empresa siempre había dado rienda suelta a los trabajadores para que criticaran a los ejecutivos de puertas adentro, y muchos trabajadores aprovechaban esa libertad. Era muy común usar los canales de Slack o los propios tuits para quejarse de las decisiones tomadas por los responsables, incluido el antiguo director ejecutivo Jack Dorsey. Así que Frohnhoefer no se lo pensó dos veces y respondió al tuit de Musk. «Llevo unos seis años trabajando en Twitter para Android y puedo confirmar que eso es falso»,<sup>27</sup> dijo, refutando en público a su nuevo jefe.

Al cabo de unas horas, Musk vio la crítica. «Por favor, corrígeme si me equivoco —le contestó—. Twitter va superlento con Android. ¿Qué habéis hecho para arreglarlo?» Frohnhoefer envió una serie de tuits técnicos para justificar su punto de vista, pero el mal ya estaba hecho. Poco después, Musk contestó a otro usuario diciendo que Frohnhoefer había sido despedido. Este

último no se enteró hasta que un amigo le mandó la publicación de Musk. Luego le expulsaron del correo interno y de los sistemas de Slack de la empresa. Otro ingeniero informático, Ben Leib, comentó la publicación de disculpa de Musk. «Puedo afirmar sin miedo a equivocarme que este hombre no tiene ni puñetera idea de lo que dice», escribió. A Leib también le echaron por sus críticas.<sup>28</sup>

«Fue una mierda —declaró Frohnhoefer en un artículo de opinión para *Newsweek*—. Uno de los valores fundacionales de Twitter era que debíamos “comunicarnos sin miedo para crear un clima de confianza”. Si creías que algo no encajaba o que una decisión era errónea, se te animaba a comentarlo con esa persona. En la antigua Twitter, creo que aún tendría trabajo.»<sup>29</sup>

Lo que Frohnhoefer y otros entendieron esa semana fue que la vieja Twitter había pasado a mejor vida. Frohnhoefer y Leib fueron solo el principio. Durante esos días, Musk despidió a decenas de empleados por criticarle abiertamente o por oponerse a él en los canales internos de Slack. Un pequeño grupo de ingenieros leales a Musk, entre los que estaban sus dos primos, escudriñaron los sistemas internos para encontrar a gente desleal con Musk y, por tanto, poco fiable.<sup>30</sup> Los correos de Recursos Humanos señalaban que su «conducta reciente infringía la política de la empresa».

Sasha Solomon, otra ingeniera que trabajaba a distancia desde Portland, en Oregón, chinchaba a Musk en Twitter desde hacía semanas. Poco después de la primera reunión general del nuevo jefe, publicó un tuit para burlarse de él: «Vamos a organizar varias reuniones generales al día hasta que aumente la moral».<sup>31</sup> Cuando Musk lamentó la lentitud de la aplicación con Android, a Solomon le fastidió, porque ella y su equipo se dedicaban a eso. Decidió despotricar en Twitter, suponiendo que a Musk se le mencionaba en tantos tuits que nunca llegaría a verlo. «¿Cómo puedes tener la desfachatez de criticar nuestra infraestructura cuando no sabes para qué coño sirve y cuando estás intentando por todos los medios recontractar a las personas a las que despediste?»,<sup>32</sup> escribió en Twitter. Solomon no tardó en descubrir que la habían despedido. Trató de iniciar sesión en su ordenador para participar en una llamada de trabajo y vio que la habían bloqueado. A su marido,

que también trabajaba en Twitter pero no había publicado nada, también lo echaron al día siguiente sin más explicaciones. «Ya lo he dicho antes y lo vuelvo a decir —tuiteó Solomon más tarde—: vete a la mierda, Elon.»<sup>33</sup>

Viendo los dimes y diretes entre Musk y sus propios trabajadores, muchos no podían creer que la empresa hubiera llegado a eso. La cultura empresarial de Twitter había sufrido una auténtica revolución en unas pocas semanas. «En Twitter siempre ha primado la libertad de expresión —dijo Solomon—. Internamente, siempre hemos hablado con mucha libertad. Si tenías algo que decir, nunca debías preocuparte por las repercusiones.» Pero con Musk ya no era lo mismo. De repente, la gente no solo tenía miedo a contradecir a su nuevo jefe, sino que los ejecutivos iban cogiendo los bártulos uno tras otro. A muchos de los que se quedaban no les apetecía nada estar allí. Los trabajadores se mofaban del director ejecutivo y este se reía de ellos. El estado de Twitter era deprimente.

A pesar de todo, había alguien que no había perdido la esperanza: Jack Dorsey. El ex director ejecutivo seguía convencido de que el experimento con Musk acabaría funcionando. «Twitter sobrevivirá y saldrá adelante, pero tardará un poco»,<sup>34</sup> publicó el día después de que Musk se burlara de los empleados despedidos, a quienes llamaba «genios». Cuando otro usuario le preguntó por qué no salvaba a la compañía, él espetó: «Ya la he salvado».<sup>35</sup>

El miércoles 16 de noviembre, la plantilla recibió otro correo de Elon Musk.

Asunto: La encrucijada

En adelante, si queremos construir un revolucionario Twitter 2.0 y sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo, tendremos que ir a saco. Eso significará trabajar muchas horas con alta intensidad. Para aprobar, solo valdrá un rendimiento excepcional.

Twitter será un espacio mucho más dominado por los ingenieros. El diseño y la gestión de producto seguirán siendo importantes y rendirán cuentas ante mí, pero nuestro equipo estará formado sobre todo por grandes programadores. Ellos serán los que tendrán mayor influencia. En

esencia, Twitter es una empresa de programas y servidores, así que lo veo lógico.

Si tenéis claro que queréis formar parte del nuevo Twitter, os agradecería que hicierais clic en el enlace siguiente.

Los que no lo hagan antes de las cinco de la tarde, hora de la Costa Este, de mañana (jueves) recibirán una indemnización de tres meses.

Sea cual sea vuestra decisión, gracias por vuestro esfuerzo para hacer de Twitter una empresa de éxito.

Elon

Pese a haber despedido a la mitad de la plantilla, esta seguía sobredimensionada, en especial el equipo de ventas. Como cada vez más empresas dejaban de anunciarse en la plataforma, el departamento de ventas empezaba a ser más redundante e inútil que unas semanas atrás. Además, era evidente que muchos empleados que habían sobrevivido a la primera ronda de recortes tampoco deseaban trabajar para Musk. Este ya había echado a personas revisando comentarios por Slack, pero había que recortar más. Lo más fácil era permitir que la gente decidiera por sí misma si quería quedarse.

El correo desconcertó a los trabajadores. Algunos pensaron que era una estafa y no hicieron clic en el enlace. Otros creyeron que era una prueba de su lealtad y pulsaron de inmediato. Y otros se pusieron en contacto enseguida con abogados laboristas. Querían saber si cobrarían la indemnización aunque no firmaran el documento; nadie se fiaba del nuevo jefe. Algunos se burlaron de la decisión comparándola con la elección de la pastilla roja o la azul, un guiño a la conocida película de ciencia ficción *Matrix*. Los trabajadores tenían que elegir: ¿les iba la marcha? ¿O era mejor lavarse las manos y dejar el marrón de Twitter a otros?

Muchos se decantaron por la segunda opción. A medida que se acercaba la fecha límite, Musk y su cuadrilla de ingenieros de Tesla y SpaceX hicieron todo lo posible por reunirse y convencer a algunos de los ingenieros más hábiles de permanecer en el nuevo Twitter 2.0. (Los de Tesla prometieron que trabajar para Musk te haría muy rico.) Musk mandó otro correo unas horas antes de las cinco de la tarde suavizando un poco el tono respecto a la política

de teletrabajo. «Sobre el teletrabajo, lo único que necesitas para que te lo aprueben es que tu superior se haga responsable de que tu contribución va a seguir siendo excelente.» En total, casi mil doscientos trabajadores eligieron la indemnización,<sup>36</sup> incluidos equipos enteros cruciales para que el sitio siguiera operativo. De los casi siete mil quinientos empleados que había cuando Musk llegó con el lavamanos, dos tercios ya no estaban.

Twitter avisó a la plantilla de que las oficinas cerrarían el viernes a las cinco de la tarde a fin de dar tiempo al equipo de seguridad para saber qué trabajadores seguían en la empresa. Pero Musk se desdijo de un plumazo y envió otro correo para pedir a los ingenieros que se presentaran en la décima planta de la sede de San Francisco a las dos de la tarde para reunirse y revisar el código. «Solo están exentos aquellos que no puedan acudir físicamente a la oficina o los que tengan una emergencia familiar», dijo.

Si alguien se preguntaba cómo iba a ser esa nueva y brutal versión de Twitter, ya empezaba a hacerse una idea. Musk había empezado incluso a dormir en un sofá de su despacho.<sup>37</sup> Igual que en sus otras empresas, quería demostrar su compromiso a los trabajadores y esperaba un nivel similar a cambio. A cuatro horas y treinta minutos del supuesto inicio de la reunión, mandó otro correo a los empleados. «A ser posible —escribió—, os agradecería que cogierais un avión para estar presentes en San Francisco.»

*Vox populi, vox Dei*

Musk pasaba muchas horas en su avión privado, incluso para lo que es habitual entre los multimillonarios. Usaba constantemente el Gulfstream para asistir a reuniones y lanzamientos de cohetes y otras «cosas de ricos», como visitar al papa o asistir a la Super Bowl. En una semana, no era extraño que Musk viajara varias veces entre la sede de SpaceX cerca de Los Ángeles y la gigafábrica de Tesla en Texas. También visitaba a menudo la zona de la bahía, porque Tesla tenía una gran planta de producción en Fremont, al sur de Oakland. En 2020, un adolescente de Florida creó una cuenta con el único objetivo de seguir el avión de Musk: @ElonJet. Tras la adquisición de Twitter, muchos trabajadores empezaron a seguir el perfil para saber si su nuevo jefe estaba en la oficina.

Con Twitter en la ecuación, Musk volaba más que nunca. A principios de diciembre hizo un vuelo de tres horas desde Oakland hasta Nueva Orleans para reunirse por sorpresa con el presidente francés, Emmanuel Macron. En una sala privada del Museo de Arte de Nueva Orleans,<sup>1</sup>ambos tuvieron una «conversación clara y honesta»,<sup>2</sup>según dijo más tarde el político, sobre las políticas de contenido de Twitter y la regulación europea. Musk volvió a embarcarse en el avión y regresó a la bahía de San Francisco.<sup>3</sup>Al día siguiente, el 3 de diciembre, volvió a subirse a su Gulfstream para hacer un largo vuelo hasta la Costa Este. Como tenía tiempo de sobra, Musk no se relajó con un libro ni echó una cabezadita, sino que abrió Twitter y se conectó a un chat de Spaces en vivo. La conversación ya había empezado y estaba moderada por varios adeptos efusivos del magnate. Estaban Mario Nawfal, un emprendedor y fanático de las criptomonedas, y Kim Dotcom, un

pionero de los piratas virtuales que vivía en Nueva Zelanda para evitar que lo extraditaran a Estados Unidos y lo juzgaran por presuntos delitos virtuales.<sup>4</sup> Musk se conectó y habló durante más de dos horas, aunque su voz se cortó muchas veces, sobre todo al despegar y sobrevolar la zona oeste. Casi cien mil personas se conectaron para escucharle hablar en directo. Tras la reunión con Macron, saltaba a la vista que las políticas de la empresa y su papel en el control del debate virtual le preocupaban bastante.

Musk tenía mucho que decir. Las primeras semanas al mando, las había dedicado a reducir la plantilla, a galantear a los anunciantes y a intentar relanzar Twitter Blue. Hasta entonces, no había tenido tiempo para pensar en las reglas de moderación del contenido. El fin de semana previo a Acción de Gracias, Musk tomó la drástica decisión de reactivar la cuenta de Donald Trump basándose en los resultados de una encuesta improvisada. El director ejecutivo preguntó a sus 117 millones de seguidores si había que perdonar a Trump dándoles la opción de votar sí o no.<sup>5</sup> Votaron más de 15 millones de usuarios y el 52 % se posicionó a favor de la readmisión. El propio Musk admitió que muchos votos podían haber sido de bots, lo cual era muy irónico considerando su eterna cruzada contra ellos. Ahora bien, no pareció importarle mucho cuando se trató de Trump. El día siguiente readmitió la cuenta del expresidente. «El pueblo ha hablado», escribió, y añadió una frase en latín: «Vox populi, vox Dei»; la voz del pueblo es la voz de Dios.<sup>6</sup>

Musk llevaba semanas prometiendo a los anunciantes que no se daría marcha atrás en el bloqueo ni la suspensión de ninguna cuenta sin antes consultarlo con un consejo asesor del contenido todavía no constituido. Pero sus promesas eran papel mojado, y el indulto a Trump fue solo el principio. Musk no tardó en aprovechar su poder como propietario y máxima instancia decisoria de la empresa. Unos días después de readmitir a Trump, eliminó la regla que prohibía desinformar sobre el covid-19. Luego publicó otra encuesta para preguntar si Twitter debía ofrecer «una amnistía general a las cuentas suspendidas» y los votantes volvieron a respaldarle. «Vox populi, vox Dei», tuiteó de nuevo Musk.



Entonces, todo se embarró. Musk mandó un tuit al rapero Ye, alias de Kanye West, para darle nuevamente la bienvenida a la plataforma.<sup>7</sup> West no había publicado nada desde hacía semanas porque el anterior régimen de Twitter le había bloqueado la cuenta por compartir un tuit antisemita. Con Musk al mando, West se sintió cómodo para volver a publicar. Pasados unos días, tuiteó una imagen con una esvástica dentro de la estrella de David. Ni siquiera Musk podía justificar una salvajada así. «He hecho lo que he podido», tuiteó Musk, y volvió a suspender la cuenta de West.<sup>8</sup>

Cuando Musk se sentó en el Gulfstream, se estaba hablando de la suspensión del cantante. El magnate dijo: «Es importante que la gente sepa que fue decisión mía. Publicar esvásticas en un sentido claramente negativo incita a la violencia. A mí me entraron ganas de darle un puñetazo a Kanye, así que no cabe duda de que me incitó a la violencia. Eso no mola».

«Al final, creo que todos queremos disfrutar de un mundo futuro donde no vivamos oprimidos, donde no se coarte la libertad de expresión y donde podamos decir lo que queramos sin miedo a las represalias», añadió. Durante meses, Musk había propugnado una filosofía sencilla respecto a la moderación del contenido: si era legal, estaba permitido. «Siempre que no estés haciendo daño real a nadie, deberías poder decir todo lo que quisieras.»

Las opiniones del director ejecutivo sobre el control del contenido eran diferentes de las que Twitter había tenido hasta entonces. Él era mucho más pragmático que sus predecesores. El ex director ejecutivo Jack Dorsey casi nunca decidía si había que bloquear o suspender una cuenta. Lo que hacía era delegar en un grupo de personas que rendía cuentas ante él. Con ese sistema, a veces las decisiones sobre políticas se prolongaban en el tiempo y se enquistaban, y los ejecutivos celebraban reuniones extenuantes para hablar sobre los matices de la libertad de expresión. Twitter casi nunca obligaba a un solo trabajador a decidir si bloquear o suspender a un usuario; esas decisiones corrían a cargo de la empresa o de un equipo.

Musk, por el contrario, parecía muy cómodo tomando las decisiones importantes él solo. Por poner un ejemplo, la suspensión

de la cuenta de West fue decisión suya, igual que lo fue readmitir a Trump en virtud del resultado de una rápida encuesta. El tuitero jefe tomaba decisiones sobre la marcha y no escondía que eran decisiones propias. Todo el mundo sabía quién estaba al mando.

Todos esos cambios no reflejaban solo la personalidad de Musk; también eran parte de su discurso de vendedor. Musk quería que Twitter 2.0 tuviera un aspecto y un clima diferentes del que reinaba en el antiguo régimen. Era parte de su estrategia para recuperar a usuarios conservadores que, como él, creían que Twitter se había excedido en su censura virtual. Readmitir a Trump fue una victoria fácil, igual que lo fue apoyar a West, al menos al principio. Pero, en lo sucesivo, no bastaría con cambiar las cosas. Musk también parecía obsesionado con aniquilar Twitter 1.0 y a todos los ejecutivos que le habían plantado cara en los tribunales y le habían obligado a comprar la empresa.

Para hacerlo, Musk decidió sacar los trapos sucios de Twitter. Convocó a varios periodistas y les invitó a escudriñar todos los mensajes internos de la empresa, incluidos los correos electrónicos y las comunicaciones privadas por Slack y Google, para poder escribir artículos sobre las grandes decisiones de la plataforma en materia de contenido. Su plan era sacar a relucir los años que Twitter llevaba siendo víctima de los prejuicios. «La luz del sol es un gran desinfectante», explicó el empresario. Musk había elegido a dedo a algunos periodistas y les había concedido «acceso ilimitado» a todos los documentos internos que quisieran. «Esto no es como una visita guiada a Corea del Norte», dijo en tono jocoso desde el avión. Los periodistas podían «ir adonde queráis, cuando queráis y como queráis».

El proyecto fue bautizado como Twitter Files y su impulsor aseguró que era una manera bochornosa pero vital de recuperar la confianza. Él creía que, con un poco más de «sinceridad» que las otras redes, a la larga Twitter sería capaz de diferenciarse y aumentar su red de usuarios.

Cuando habían transcurrido veinticuatro horas de la primera publicación de Twitter Files, Musk se reunió con sus súbditos desde el Gulfstream. Se había creado mucha expectación; y Musk había

alimentado el runrún entre sus seguidores y había retuiteado al periodista Matt Taibbi mientras este daba novedades. El propio jefe había invitado a los periodistas a las oficinas de Twitter para revisar los documentos,<sup>9</sup> aunque parecía que no se había limitado a enviar las invitaciones. «Estamos haciendo comprobaciones de algunas cosas»,<sup>10</sup> tuiteó Musk justo antes de nacer Twitter Files.

El primer volcado fue para analizar cómo Twitter había lidiado con el incidente del portátil de Hunter Biden justo antes de las elecciones estadounidenses de 2020.<sup>11</sup> Más adelante, los volcados de Twitter Files trataron otros sucesos, como las conversaciones internas sobre la suspensión de Trump y los mensajes entre la plantilla y los cuerpos y fuerzas de seguridad de Estados Unidos, referentes a la suspensión de cuentas o la eliminación de tuits. El propósito de la iniciativa era hacer que Twitter pareciera corrupta y llena de prejuicios contra los conservadores, y mucha gente se lo tragó. Twitter Files demostró que los ejecutivos de la compañía departían extraoficialmente con agencias del gobierno o eliminaban las cuentas denunciadas por el FBI o por alguna campaña presidencial. También puso de relieve que Twitter limitaba la capacidad de difusión de algunos usuarios polémicos, con lo cual impedía secretamente que sus cuentas se hicieran virales.<sup>12</sup> No terminaba de ser un bloqueo encubierto, pero la plataforma manipulaba la difusión de los tuits de ciertos individuos sin su conocimiento.

Dicho eso, la iniciativa no caló entre los grandes medios de comunicación, que esperaron con impaciencia el primer fascículo, pero, al llegar el tercero, dejaron de prestar atención. Para los que habían seguido de cerca las decisiones de políticas de Twitter, esos documentos confirmaron muchas cosas que ya se sabían: tomar decisiones de moderación del contenido era un auténtico engorro y a menudo no salía perfecto. Los correos pusieron en evidencia discrepancias entre los trabajadores, que no sabían qué hacer o cuestionaban si una suspensión concreta se ajustaba a las normas. Era difícil sostener que Twitter no se había equivocado al censurar la noticia del portátil de Hunter Biden. Justo después, los ejecutivos llegaron a disculparse en público por su decisión.

Controlar el discurso en todo el mundo era una labor terrible y no cabía duda de que en ocasiones los ejecutivos lo habían pasado mal con esa responsabilidad.

Aun así, Musk parecía consumido por una misión: conseguir que los ejecutivos acabaran en la picota por sus errores. Cuando buena parte de los medios rebajaron los bombazos a meros acontecimientos, Musk estalló. «Le están intentando quitar hierro porque fueron cómplices en su engaño al pueblo estadounidense —dijo Musk refiriéndose a los medios—. Debería caérseles la cara de vergüenza.»

La mayoría de las noticias sobre las primeras semanas de Musk como propietario de Twitter habían sido sobre sus decisiones empresariales, pero empezaba a demostrarse que el nuevo jefe quería ser recordado por su impacto en las decisiones de contenido, más que en cualquier otra cosa. En un momento dado de la conversación desde el Gulfstream, al empresario le preguntaron por qué había comprado la empresa. Él dijo que no había sido solo por lo de Babylon Bee, sino por una sensación que había ido en aumento. «Vivimos una época en la que cada vez se reprime más la libertad de expresión. Y eso me tenía preocupado», dijo. Tal vez fuera de esperar, pero su motivación para comprar Twitter evocaba lo que lo impulsaba a querer colonizar Marte. «Mi red neuronal biológica llegó a la conclusión de que era importante adquirir la plataforma y que, si alguien no la compraba y corregía su rumbo, sería un peligro para el futuro de la civilización.»

Musk admitió que no se podía devolver la libertad de expresión a las masas sin consecuencias y dejó entrever la posibilidad de que lo asesinaran por ello. «El riesgo de que me pase algo malo, o incluso de que me peguen un tiro, es bastante elevado —dijo—. No pienso ir a ningún desfile con un descapotable, eso ya te lo digo. Si alguien quisiera matarme, no lo tendría tan difícil, así que esperemos que no quieran.»

No sabemos si Musk corría algún peligro real. Lo irónico es que sus tuits sí empezaron a causar problemas graves a otros. El 10 de

diciembre, un tuitero desenterró un viejo tuit de Yoel Roth, el ejecutivo de Confianza y Seguridad. En ese mensaje de 2010, Roth había preguntado: «¿En qué caso podemos dar credibilidad al consentimiento sexual de un alumno de secundaria a su profesor?»,<sup>13</sup> adjuntando un enlace a un artículo de *Salon* que formulaba la misma cuestión.

Musk, no obstante, sacó el antiguo tuit de contexto y reveló un fragmento de la tesis universitaria de Roth en la que este sostenía que las aplicaciones de citas gays como Grindr debían adoptar políticas de seguridad para los adolescentes que se saltaban las restricciones de edad para usar esos servicios. Musk dijo a sus 121 millones de seguidores: «Al parecer, en su tesis doctoral Yoel defiende que los niños puedan acceder a servicios de internet para adultos».<sup>14</sup> Sin ninguna prueba, el director ejecutivo de Twitter estaba dando a entender que Roth era un pedófilo.

Los seguidores de Musk cerraron filas e iniciaron una intensa lluvia de insultos contra Roth. Fue una situación inquietantemente parecida a cuando Kellyanne Conway lo acusó con nombre y apellidos en Fox News (incluso peor, pues Roth ya no trabajaba en Twitter ni tenía la protección de la empresa). Hasta sus amigos y parientes estaban en el punto de mira. Las amenazas se emponzoñaron tanto que Roth y su marido se vieron obligados a abandonar su casa y a buscar un escondite para no correr peligro.<sup>15</sup> No volvieron a su antiguo hogar. Al cabo de unos meses, Roth vendió su casa y se instaló permanentemente en la nueva.

Twitter Files llamó la atención de Jack Dorsey, quien había tomado casi todas las decisiones que ahora estaban observándose con lupa. Unos días después de aparecer el primer fascículo, el ex director ejecutivo publicó un texto en su blog.

Dorsey habló sobre algunos errores de Twitter, incluido el hecho de que las presiones externas —la dependencia de la publicidad— habían forzado a la compañía a tomar decisiones de contenido con las que él no estaba de acuerdo al cien por cien. Que tu negocio dependiera de la publicidad te obligaba a crear un

espacio seguro para los clientes. (Musk, por supuesto, lo estaba descubriendo por las malas.) A veces, eso también te forzaba a sobreproteger el contenido. «En general, pienso que las empresas tienen demasiado poder. Lo comprobé cuando suspendimos la cuenta de Trump —escribió Dorsey—. Como he dicho antes, hicimos lo correcto para los beneficios de la empresa en ese momento, pero lo incorrecto para internet y la sociedad.»

Dorsey negó que Twitter hubiera actuado en favor de ningún partido político mientras él estaba al timón. «No hacíamos nada con mala intención ni teníamos intereses ocultos», dijo, aunque reconoció «algunos errores». Dorsey volvió a respaldar el proyecto de crear una red social descentralizada:

Es obvio que los gobiernos quieren determinar y controlar el discurso público y que usarán cualquier método a su disposición para lograrlo, incluidos los medios de comunicación. El poder que tienen las compañías para hacer lo propio no deja de aumentar. Es vital disponer de herramientas de contrapeso y que esas herramientas estén en manos del pueblo. Dejar que el gobierno o unas pocas compañías dominen el debate público conduce al control centralizado.

Dorsey también reconoció algo que todos sus trabajadores ya sabían: que él pasó página de la empresa cuando Elliott Management llamó a la puerta unos veinte meses antes de su dimisión. Dorsey dejó de luchar por muchos de los principios en los que creía. «Renuncié por completo a luchar por ellos el día en que un activista compró acciones de la empresa en 2020», escribió, y aseguró que su forma de entender la moderación del contenido no servía para una empresa que cotizara en bolsa. «Empecé a planificar mi salida en cuanto supe que yo no era la persona indicada para dirigir la empresa.»

El domingo 11 de diciembre, uno de los cómicos más famosos del mundo concluyó su acto haciendo subir al escenario a un invitado sorpresa. Con una copa en la mano, Dave Chappelle proclamó: «Damas y caballeros, que suenen esos aplausos, porque llega el

hombre más rico del mundo».

Elon Musk subió al escenario con los brazos extendidos para saludar al público que abarrotaba las gradas, pero los abucheos fueron ensordecedores. El empresario se encontraba en el Chase Center, la pista de los Golden State Warriors de la NBA, a apenas tres kilómetros de la sede central de Twitter en San Francisco, pero la bienvenida que le brindaron no fue para nada como la que una hinchada local dedicaría a su equipo. Siempre que Musk comparecía en público, se le solía tratar como a un héroe, igual que a la mayoría de los multimillonarios. Con Chappelle, Musk debía de esperar más de lo mismo, pero pasó cinco minutos bochornosos; seguramente, de los más incómodos de su vida profesional.

Los silbidos no amainaron en ningún momento. Chappelle trató de quitar hierro al asunto. «Parece que entre el público hay peña de la que despediste», dijo de broma, recriminando a los abucheadores que hubieran comprado las entradas baratas. Pasaron dos minutos, luego tres, y la sonora pitada continuaba. Chappelle bromeó con que iba a abrir el primer club de comedia en Marte, tratando de romper el hielo. A los tres minutos y medio, Musk, que no había dicho más que un par de palabras, le preguntó a Chappelle qué tenía que decir. La bronca del público fue a más. «No digas nada —contestó el cómico—. Solo serviría para arruinar el momento.» Al final, Chappelle embaucó a su invitado para que repitiera a viva voz su conocida coletilla: «Soy rico, ¡zorra!»,<sup>16</sup> que sonó tan antinatural como cierta. El cameo fue un chasco total.

Un tuitero reprendió a Musk para reírse de su ridícula aparición afirmando que el 80 % del público le había abuchado, pero el magnate contestó con un tuit que luego borró: «Técnicamente, había un 90 % de gente que me animaba y un 10 % que me abucheaba. Aun así, son muchos abucheos, y eso es algo nuevo para mí en la vida real (no en Twitter; allí es más frecuente). ¿No habré ofendido a los izquierdistas radicales de San Francisco? Nooo, no puede ser».<sup>17</sup>

Aquello fue el inicio de una semana terrible para Musk. Dos días más tarde, en una gasolinera de South Pasadena, cerca de Los

Ángeles, uno de sus guardias de seguridad tuvo un altercado con un supuesto acosador obsesionado con Musk y su exesposa, la cantante Grimes. El empresario tuiteó que el «desquiciado acosador» había seguido su Tesla pensándose que él iba dentro, cuando en el coche iba su hijo de dos años, X.<sup>18</sup> Musk dijo que el acosador «había cortado el paso del coche y se había subido al capó», aunque nunca llegó a poner una denuncia formal. En declaraciones al *Washington Post*, el presunto acosador dijo que era conductor de Uber Eats, pero toda su versión se desmoronó cuando reconoció que pensaba que Grimes le estaba mandando mensajes cifrados desde sus publicaciones de Instagram y que Musk estaba siguiendo sus movimientos.<sup>19</sup>

A Musk el suceso le provocó escalofríos. Al día siguiente dio un giro en su política de Twitter y prohibió cualquier cuenta que diera «en directo la ubicación de nadie», asegurando que eso ponía en riesgo «la integridad física».<sup>20</sup> En un segundo tuit, dejó claro que eso también afectaba a @ElonJet, la cuenta que seguía su avión privado. Musk daba a entender que el presunto acosador solo podía haber conocido la ubicación del coche gracias a la cuenta del avión privado. En realidad, el incidente de la gasolinera sucedió casi veinticuatro horas después de que @ElonJet publicara que Musk había aterrizado en Los Ángeles. Además, la gasolinera estaba a más de cuarenta kilómetros del aeropuerto.<sup>21</sup> Qué más daba. Musk decidió suspender la cuenta y dijo que iba a emprender acciones legales contra su titular: Jack Sweeney, de veinte años.

El incidente provocó muchos titulares, y varios periodistas dedicados a dar noticias sobre Musk declararon que la gente aún podía encontrar información sobre el avión privado del multimillonario en otros servicios, como Instagram o Mastodon. Musk perdió aún más los estribos y comenzó a suspender a periodistas por publicar enlaces a otros perfiles de redes sociales de @ElonJet. Suspendió a reporteros del *New York Times*, el *Washington Post* y la CNN, así como al comentarista deportivo Keith Olbermann.<sup>22</sup> «Estaban publicando mi ubicación exacta en tiempo real. En esencia, estaban dando las coordenadas para asesinarme»,<sup>23</sup> tuiteó Musk defendiéndose de las suspensiones. Y



añadió que dar información sobre su avión, aunque no fuera en Twitter, sería motivo de suspensión en virtud de la nueva política que había introducido el día antes.

Era imposible ignorar la ironía. Musk llevaba meses defendiendo que la única razón por la que había comprado Twitter era para salvaguardar la libertad de expresión. Mientras no fuera ilegal, en Twitter todo estaba permitido, dijo en incontables ocasiones. Incluso había citado la cuenta de Sweeney como un ejemplo de lo comprometido que estaba con la idea de que en Twitter pudiera expresarse todo. «Mi compromiso con la libertad de expresión es tal que ni siquiera prohíbo la cuenta que sigue mi avión, pese a que supone un riesgo directo para mi integridad física»,<sup>24</sup> había dicho el 6 de noviembre, apenas un mes antes. La suspensión de @ElonJet y la posterior purga de varios periodistas reales evidenciaron su hipocresía. Antes de tomar posesión de su cargo, no había soportado la idea de que Twitter tuviera mano dura con las cuentas, pero ahora él estaba suspendiendo perfiles por publicar información sobre su avión. Parecía que las reglas eran iguales para todos, salvo para el nuevo propietario.

Unos días más tarde, Musk volvió a embarcarse en su avión privado para cruzar el Atlántico. Tras repostar brevemente en Londres, la aeronave puso rumbo sureste hacia Doha. Despegó de San José y aterrizó casi diecisiete horas después en la capital de Catar, unas horas antes de que empezara la final del Mundial.

El Mundial siempre había sido un gran acontecimiento para Twitter. Junto con las Olimpiadas, era uno de los pocos eventos verdaderamente internacionales. La competición de fútbol siempre era un buen impulso para el número de usuarios y los ingresos de publicidad, porque la gente acudía en masa a la plataforma para ver las mejores jugadas y leer los comentarios sobre los partidos. Musk era consciente de la importancia y, un mes antes, cuando el torneo empezó, mandó un correo a la empresa para asegurarse de que todos los demás lo sabían.

Asunto: La máxima prioridad del fin de semana

... es garantizar que Twitter presta un servicio estupendo a la Copa del Mundo. Os ruego que hagáis cuanto podáis para que los usuarios disfruten de la mejor experiencia posible.

Gracias,

Elon

Musk voló hasta Doha para ver la final entre Argentina y Francia. La presenció desde un palco privado cerca de una de las porterías, acompañado por inversores y socios destacados como Mansur bin Ibrahim al-Mahmud, director ejecutivo de Qatar Investment Authority, que había invertido 375 millones de dólares en la adquisición de Twitter.<sup>25</sup>(A cambio de esa contribución, Musk había aceptado asistir al partido.)<sup>26</sup>En el palco estaba Jared Kushner, yerno del expresidente Trump. Musk charló brevemente con el presidente de Turquía, Recep Tayyip Erdoğan, y se sacó un selfi con el famoso chef Salt Bae.<sup>27</sup>El empresario estuvo todo el partido tuiteando y haciendo lo posible para generar expectación y atención por la final. «¡Gol de Argentina!»,<sup>28</sup>publicó, junto a un vídeo de la estrella Lionel Messi. «¡¡Partido igualado!!»,<sup>29</sup>dijo, añadiendo otro vídeo del delantero francés Kylian Mbappé. Musk contestó a otros usuarios que comentaban el partido, como Kim Dotcom y Lex Fridman, el informático y popular presentador de pódcast, y celebró que hubiera muchísima gente tuiteando. Los usuarios mencionaron con sarcasmo que, al tuitear desde el estadio, estaba dando sin querer sus «coordenadas» a quien quisiera asesinarlo.

El partido llegó a la prórroga y finalmente a los penaltis. Entretanto, una de las principales cuentas oficiales de Twitter publicó varios mensajes para anunciar una política nueva: a partir de ese momento ya no podían publicarse enlaces a otras redes sociales como Facebook, Instagram, Mastodon e incluso la Truth Social de Trump.<sup>30</sup>«Sabemos que muchos usuarios participan en otras redes sociales —decía uno de los mensajes, posteriormente borrado—. No obstante, no vamos a seguir permitiendo la promoción gratuita de ciertas redes en Twitter.»

El enfado de los usuarios fue instantáneo y lleno de

incredulidad. «Qué triste»,<sup>31</sup> escribió Aaron Levie, director ejecutivo de la empresa de *software* Box y ávido tuitero. Paul Graham, un reputado inversor de Silicon Valley que solía mandarle tuits a Musk, dijo que era «la gota que colma el vaso» y publicó un enlace para que la gente pudiera seguirle en Mastodon. (Twitter suspendió temporalmente su cuenta.) Incluso intervino Edward Snowden: «Es una mala decisión empresarial. Deberían dar marcha atrás».<sup>32</sup>

Musk lo veía como una política racional y al principio trató de defenderla argumentando que una editorial «tradicional» nunca permitiría a la competencia anunciarse gratuitamente.<sup>33</sup> Huelga decir que Twitter no era una empresa de comunicación convencional; prohibir la publicación de enlaces a otros sitios web parecía todo lo contrario a la libertad de expresión. Después de las suspensiones de los periodistas, llegaba otro traspié de Musk, que iba inventándose las reglas de la plataforma como si fuera el dueño absoluto del cotarro. Musk cedió al cabo de unas horas, pero no del todo: «La política se limitará a suspender esas cuentas cuyo propósito \*principal\* sea hacer publicidad de la competencia, pues eso infringiría la regla contra el *spam*»,<sup>34</sup> señaló en Twitter. Dar marcha atrás era la decisión correcta, pero Musk seguía pareciendo un tirano y Twitter, una empresa débil; ahora resultaba que publicar un enlace a tu cuenta de Instagram era una amenaza grave para el negocio. Entre la final del Mundial y la chapucera política de los enlaces, Musk estuvo casi todo el día en la plataforma y llegó a publicar más de treinta veces en veinticuatro horas.

Eran las 2.20 de la madrugada en Doha y hacía rato que había terminado el partido, pero el empresario seguía despierto dándole vueltas a la mala política. «En adelante, los grandes cambios en las políticas de la compañía se someterán a votación —tuiteó—. Pido perdón. No volverá a ocurrir.»<sup>35</sup>

Tres minutos después, Musk hizo lo que mejor se le daba: avivar la polémica con uno de sus mensajes. «¿Debería dimitir como jefe de Twitter?»,<sup>36</sup> preguntó en una encuesta para sus seguidores. Al igual que con la encuesta de Trump de un mes antes, Musk dio solo dos opciones: sí o no. «Voy a atenerme a los

resultados de la encuesta —añadió, y más tarde publicó—: Como reza el dicho, cuidado con lo que deseas, porque puede cumplirse.»<sup>37</sup>

Ya se había dado por hecho que Musk terminaría cediendo las riendas de Twitter. A fin de cuentas, seguía dirigiendo Tesla y SpaceX, dos empresas bastante más valiosas de lo que Twitter había sido jamás. Pero nadie creía que fuera a apartarse tan pronto, y menos aún por el capricho de los usuarios. A primera hora de la mañana, los votos seguían multiplicándose y Musk publicaba tuits con un tono cada vez más luctuoso.

«El quid no es encontrar a un director ejecutivo, sino encontrar uno capaz de mantener Twitter con vida»,<sup>38</sup>le contestó a un seguidor. «Nadie capaz de salvar Twitter quiere el puesto. No hay sucesor»,<sup>39</sup>le respondió a otro. LexFridman, el presentador de pódcast, se ofreció voluntario para el cargo. «Tienes que ser masoquista —le contestó Musk—. He aquí la madre del cordero: debes invertir todos tus ahorros en una empresa que lleva al borde de la quiebra desde mayo. ¿Todavía quieres el trabajo?»<sup>40</sup>

Hacia las cuatro y media de la madrugada en Doha, Musk mandó otro mensaje: «Los que quieren el poder son los que menos lo merecen».<sup>41</sup>Seis horas después, la encuesta seguía cosechando votos y el avión de Musk despegó rumbo a Estados Unidos.<sup>42</sup>

Votaron más de 17,5 millones de usuarios y la mayoría —un 57,5 %— se mostraron favorables a que Musk dimitiera.<sup>43</sup>El director ejecutivo tardó dos días enteros en reconocer los resultados de la encuesta, pero al final prometió dimitir. «¡Dejaré el cargo de director ejecutivo tan pronto como encuentre a alguien lo bastante descerebrado para aceptar el puesto! —tuiteó al fin—. Después me limitaré a dirigir los equipos de programas y servidores.»<sup>44</sup>

Si a Musk le sorprendieron los resultados, no lo admitió en público, aunque no debió de pillarle desprevenido. En Twitter las cosas iban fatal. En diciembre de 2022, los ingresos habían caído un 40 %.<sup>45</sup>Era una mala señal, porque el trimestre de vacaciones solía ser el mejor del ejercicio. La decepción fue mayor si cabe

porque ese mes Twitter había contado con la ventaja añadida del Mundial, un acontecimiento que por lo común atraía a grandes anunciantes. Los problemas con la publicidad también obligaban a la empresa a buscar más dinero, porque el primer pago de los intereses, estimado en unos 300 millones de dólares,<sup>46</sup> estaba previsto para finales de enero. Musk vendió otros 3.600 millones de dólares en acciones de Tesla a mediados de diciembre,<sup>47</sup> su tercera venta millonaria desde que prometió dejar de vender acciones allá por abril. También empezó a buscar a otros inversores con la esperanza de que participaran en Twitter pagando la misma cantidad que él había desembolsado meses atrás: 54,20 dólares por acción. Era difícil. El 30 de diciembre, Fidelity redujo a la mitad el valor contable de sus activos de Twitter,<sup>48</sup> así que el banco creía que la empresa valía bastante menos de lo que Musk había pagado por ella apenas dos meses antes.

Por tanto, el propietario siguió reduciendo costes. Dos días antes de Navidad, voló de improviso hasta Sacramento para supervisar la extracción de cientos de armarios de servidores de uno de los tres centros de datos de la compañía.<sup>49</sup> La finalidad de la expedición era reducir costes. (Musk acabó reconociendo que se arrepintió de esa decisión tan apresurada, pues causó problemas durante meses y provocó varias caídas de la plataforma.)<sup>50</sup> De vuelta en San Francisco, convirtió la octava planta de la sede en una especie de hotel. Como había menos trabajadores, Twitter tenía espacio de sobra, así que algunas salas de reuniones se transformaron en dormitorios.<sup>51</sup> De esa forma, los que vinieran de otras empresas de Musk para echar una mano podrían dormir en la oficina, en vez de costearse los caros hoteles de la zona.

Sin embargo, por lo general Musk optó por la morosidad, desafiando a socios y arrendadores a que fueran a reclamarle lo debido. Twitter ya no estaba pagando el alquiler en todo el mundo; el coste del arrendamiento de oficinas se calculaba en torno a los 130 millones de dólares anuales.<sup>52</sup> En diciembre, el propietario de unas oficinas de San Francisco demandó a la empresa por morosidad y le exigió 136.000 dólares en cuotas de alquiler. Más

tarde, el propietario de la sede central de la compañía reclamó casi 7 millones de dólares en pagos atrasados.<sup>53</sup> Dos consultorías contratadas por Twitter durante el proceso judicial contra Musk también reclamaron que la empresa les debía 2,2 millones y 1,9 millones de dólares, respectivamente. Twitter dejó plantada incluso a la empresa de aviones privados a la que había contratado para llevar a la directora de *marketing*, Leslie Berland, a San Francisco el día en que Musk entró en la sede con el lavamanos.

Y, por si esto fuera poco, Musk había llamado la atención de los entes reguladores. El Ayuntamiento de San Francisco le mandó una carta para pedir información sobre los dormitorios de la octava planta, pues la ley prohibía transformar los espacios de oficinas en habitaciones de hotel sin el debido permiso. Lo que no sabían esos entes reguladores era que Musk pensaba ir aún más lejos. Quería construir más baños en las nuevas habitaciones de «hotel», incluido uno aledaño a su propio despacho para no tener que despertar a su equipo de seguridad cada vez que tuviera ganas de hacer pis en plena noche. Joseph Killian, el encargado de diseñar y construir las oficinas, se mostró inquieto por estar infringiendo las leyes municipales de edificación, pero lo amonestaron por expresar sus recelos en un correo, según una demanda que Killian y otros compañeros presentaron más adelante contra Twitter. Presuntamente, Steve Davis, el presidente de The Boring Company a quien Musk había reclutado para reducir costes, le dijo a Killian que Twitter no tenía por qué seguir esas normas.<sup>54</sup>

Según la demanda interpuesta, Musk y sus colaboradores también exigieron a su subordinado que instalara nuevas cerraduras y radiadores en las habitaciones, pese a ir contra la normativa.<sup>55</sup> Killian dejó el trabajo a modo de protesta.

La empresa también había vuelto a llamar la atención de la Comisión Federal de Comercio, que no tardó en percatarse de la dimisión de todos los ejecutivos que teóricamente velaban por que Twitter siguiera cumpliendo el acuerdo de privacidad firmado unos meses atrás. Al menos dos de ellos, el director de privacidad, Damien Kieran, y la directora de seguridad de la información, Lea Kissner, fueron citados e interrogados por la comisión poco

después de dimitir.<sup>56</sup>

Viendo la cantidad de problemas que arrastraba Twitter, no era descabellado pensar que fuera a recibir otra multa colosal, o incluso que entrase en quiebra. Lo peor de todo era que la empresa se había boicoteado a sí misma casi en todos los aspectos. Era como si Musk hubiera disparado a su paciente y ahora estuviera en el quirófano intentando reanimarlo desesperadamente. Sus chiquilladas en Twitter estaban dando tanto que hablar que, en una reunión de diciembre, hasta el consejo de administración de Tesla le recriminó que sus torpezas estaban perjudicando a la marca. Kimbal, férreo defensor de su hermano, encontraba tan esperpéntico su espectáculo que dejó de seguir a Elon en Twitter porque sus mensajes le ponían de los nervios. Hablando con el biógrafo de Elon, Walter Isaacson, Kimbal confesó: «Había un tremendo elefante en la habitación: se comportaba como un idiota rematado».<sup>57</sup>

En circunstancias normales, esa concatenación de errores podría haber significado el apocalipsis para una empresa y su director ejecutivo. Pero Twitter no tenía nada de normal. El director ejecutivo no solo no debía responder ante un consejo de administración o un accionariado, sino que parecía tener una cantidad infinita de dinero para mantener el tinglado operativo en caso de que fuera absolutamente necesario. Además, Musk estaba curado de espantos. Ya había coqueteado con la quiebra en SpaceX y en Tesla, y había conducido a empresas hasta el abismo antes de revertir su rumbo milagrosamente. Musk admitía que había llegado a pensar que tanto SpaceX como Tesla tenían menos de un 10 % de posibilidades de sobrevivir.<sup>58</sup> Pero no solo habían sobrevivido las dos, sino que habían superado con creces las expectativas de todo el mundo. Al concluir 2022, Twitter era una empresa al borde de la catástrofe.

Unos días antes de Navidad, Musk hizo una aparición especial junto con varios de sus asesores, como David Sacks y Jason Calacanis, para grabar su popular pódcast *All- In*. Sacks se conectó por videoconferencia desde la sede de Twitter; estaba al lado de la cafetería de la oficina, The Perch, donde Musk se había reunido

con los empleados dos meses antes, tras llegar con el lavamanos. Sacks giró la cámara para mostrar las oficinas casi vacías y uno de los tertulianos, el inversor y emprendedor David Friedberg, preguntó de broma: «¿Dónde está toda la gente que trabaja ahí?». El resto del grupo se rio. Y Calacanis comentó: «Es demasiado pronto».<sup>59</sup>

Musk se incorporó al pódcast al cabo de una hora. Parecía cansado, pero sorprendentemente ajeno al desmoronamiento de su entorno. «Atención al cliente de Twitter, ¿en qué podemos ayudarle?», bromeó mientras se sentaba al lado de Sacks, delante de la cámara. Musk reconoció que dirigir Twitter había supuesto un auténtico desafío. «Ha sido una montaña rusa de emociones —dijo—. A ver, es fascinante, pero creo que tiene sus altibajos, por decirlo suavemente.» Aseguró que los gastos estaban bajo control y añadió: «La compañía ya no va encaminada a la quiebra, que digamos».

Después de exhibir una desconcertante inconsciencia durante los dos meses previos, Musk admitió algo que mucha gente ya sabía: que, llegados a ese punto, el éxito o el fracaso de la empresa recaerían exclusivamente en él. Seguía sin consejo de administración ni accionariado. Había destituido o ahuyentado a casi todos los altos ejecutivos que habían trabajado en la compañía durante años. Fuera lo que fuese Twitter en el futuro —un competidor de YouTube, un banco o una aplicación «total»—, lo sería porque Elon Musk lo habría decidido así.

«Yo, si quiero, puedo tomar decisiones drásticas —dijo—. Es evidente que, si cometo una serie de errores, Twitter se irá al garete, y eso me avergonzará y me pondrá triste.»<sup>60</sup>



## Conclusión

Elon Musk mató Twitter de forma oficial a finales de julio de 2023. Se eliminó el icónico logo del pájaro de Twitter de la tienda de aplicaciones y se arrancó de las paredes de las oficinas de la compañía en San Francisco. Musk solo necesitaba una letra en su lugar: X.

A Musk siempre le había encantado la letra X. Al fin y al cabo, era el nombre de su hijo, y X.com también había sido una de sus primeras *start-ups*. Ahora X era además el nombre de su red social favorita. Así que el 23 de julio, casi nueve meses después de tomar las riendas de la empresa, empezó a eliminar la marca de Twitter que había existido durante más de diecisiete años. La aplicación de Twitter, que siempre había sido azul con un pájaro blanco en el centro, de repente era negra con una X blanca. Musk mandó que proyectasen la letra X en el exterior de la sede central de Twitter en San Francisco y ordenó que colocasen una X gigante de metal en el tejado del edificio de Market Street, en el centro de la ciudad. (Musk, por supuesto, no pidió los permisos necesarios y la pieza se tuvo que retirar solo tres días después, cuando las autoridades municipales recibieron decenas de quejas y notificaron a la compañía que estaba infringiendo las normas de seguridad.)<sup>1</sup>

La decisión de Musk de abandonar una marca que era reconocida a escala mundial y sinónimo de noticias de última hora fue cuestionable. Pero para muchas personas también fue una mera formalidad. Musk había estado desmantelando las cosas que convertían a Twitter en Twitter —su cultura, sus empleados y su valor informativo— desde el momento en que él y su lavamanos habían entrado por la puerta. Musk tenía el proyecto de convertir

Twitter en algo nuevo y tenía ganas de decir adiós al viejo pájaro.

Exactamente qué era esa nueva cosa aún no estaba claro después de nueve meses en la compañía. En muchos aspectos, el propio producto era casi igual a Twitter 1.0, aunque Musk estaba haciendo otras modificaciones que eran más difíciles de ver. Solicitó la concesión de licencias de transferencia de dinero para que X pudiera entrar en el mundo de los pagos,<sup>2</sup> parte de su esperanza para transformar la plataforma en una «aplicación total». También empezó a compartir ingresos publicitarios con algunos usuarios populares, una forma de animarlos a utilizar la plataforma más todavía.<sup>3</sup> Y, por encima de todo, Musk cumplió su promesa de dar más margen a la libertad de expresión en X. Eliminó las políticas de desinformación sobre el covid-19 y dio marcha atrás en las suspensiones de varios usuarios conservadores.<sup>4</sup> Volvió a la plataforma Ali Alexander, el simpatizante de Trump que ayudó a orquestar el mitin «Stop the Steal» del 6 de enero. También regresó Nick Fuentes, un conocido nacionalista blanco. (A ambos se les suspendió de nuevo al cabo de poco tiempo.)<sup>5</sup> Después de que de forma sorprendente Fox News pusiera fin a su relación con una de sus principales estrellas, Tucker Carlson, en abril de 2023, Musk dio ánimos a Carlson cuando este trajo su popular programa de entrevistas a X.<sup>6</sup> El presidente Donald Trump también regresó, aunque por poco tiempo. En agosto de 2023 tuiteó su foto policial después de que lo ficharan en la cárcel del condado de Fulton acusado de intentar alterar los resultados de las elecciones presidenciales en Georgia.<sup>7</sup> Trump utilizó el tuit para intentar obtener donaciones de campaña y Musk retuiteó la publicación a todos sus seguidores. «Siguiendo nivel»,<sup>8</sup> escribió.

Era casi comprensible que Musk quisiera dejar atrás «Twitter». X representaba un comienzo desde cero y un alejamiento de todas las cosas de Twitter que sacaban de quicio a Musk. Y también era una oportunidad para distraer la atención de todo el mundo del hecho de que los primeros nueve meses de Musk al frente de la plataforma habían sido un desastre empresarial sin paliativos. Muchos de los anunciantes a los que Musk había asustado durante las primeras semanas posteriores a la adquisición

aún no habían vuelto o, si lo habían hecho, destinaban menos dinero a publicidad. Musk seguía siendo su peor enemigo para sí mismo. En noviembre de 2023 publicó un tuit de apoyo cuando otro usuario escribió que «las comunidades judías han estado utilizando contra los blancos justo el mismo odio dialéctico que, según dicen, quieren que se deje de emplear contra ellos». «Has dicho la auténtica verdad»,<sup>9</sup>respondió Musk, lo que generó un sinnúmero de respuestas negativas por parte de usuarios y anunciantes. Apple, IBM, Disney y otras grandes marcas retiraron su publicidad en X a modo de protesta.<sup>10</sup>Poco después, Musk apareció en el escenario de la cumbre DealBook, organizada por el *New York Times*, donde dijo que no le importaba que los anunciantes boicoteasen su plataforma. «Si alguien va a intentar chantajearme con la publicidad, chantajearme con el dinero, que se vaya a tomar por el culo», anunció con orgullo.

Todas las excentricidades de Musk hicieron desplomar el negocio de X. En julio de 2023 Musk dijo que los ingresos publicitarios habían disminuido un 50 %.<sup>11</sup>En septiembre, los ingresos publicitarios en Estados Unidos habían caído un 60 %.<sup>12</sup>X aún tenía un flujo de caja negativo y hacía frente a unos enormes pagos de intereses por los préstamos que Musk había pedido para financiar la adquisición. Además, su plan de diversificar los ingresos de X creando un gran negocio de suscripciones nunca se materializó. Resulta que muy pocas personas querían pagar 8 dólares al mes para tener un distintivo azul.

Cuando Musk cambió el nombre de la plataforma, la compañía tenía un valor de solo 20.000 millones de dólares,<sup>13</sup>menos de la mitad de los 44.000 millones que había pagado en el otoño anterior. Por lo menos Musk se lo tomaba con sentido del humor. «Que digan lo que quieran sobre mí, pero adquiriré la mayor organización sin ánimo de lucro del mundo por 44.000 M de dólares, ja, ja»,<sup>14</sup>bromeó ante sus seguidores.

La mayoría de los problemas de X los generaba el propio Musk, quien seguía dirigiendo la compañía como si sus decisiones no acarreasen consecuencias. En abril, por fin tapó con pintura la w del letrero de Twitter que hay en el exterior de la sede central de

la empresa, con lo que convirtió «Twitter» en «Titter». Al día siguiente, cambió su nombre de usuario en la plataforma a «Harry Bolz». Musk había despedido al equipo de relaciones públicas al completo, así que cada vez que algún periodista enviaba un correo a la dirección de relaciones con la prensa de la compañía, recibía una respuesta automática en la que aparecía un emoticono de una caca. Cualquiera que hubiera seguido la carrera de Musk veía esas excentricidades como algo habitual, y la situación podría haber sido más o menos inocua de no ser porque X dependía de anunciantes con conciencia de marca para obtener casi todos sus ingresos.

Otras decisiones tuvieron una importancia aún mayor. Musk eliminó los distintivos azules de verificación de todos los usuarios que no pagaban una suscripción de Twitter Blue, lo que hizo que miles de periodistas, famosos y medios de comunicación dejaran de contar con una verificación. Eso mermó enseguida la reputación de Twitter como fuente de noticias internacionales. La iniciativa eliminó el sistema de «dos clases» que llevaba tanto tiempo molestando a Musk; ahora cualquiera que tuviese 8 dólares podía conseguir un distintivo azul. Pero la decisión también perjudicó el uso más valioso de Twitter: su papel como una fuente rápida y por lo general fiable de noticias de última hora. Un distintivo azul ya no verificaba la identidad de la persona, así que ahora era casi imposible saber quién estaba tuiteando desde una cuenta determinada. También hacía que periodistas profesionales y medios de comunicación ya no se distinguieran de las masas, con lo cual costaba más encontrar información fiable con rapidez. Grandes publicaciones como el *New York Times*, *Político* y el *Washington Post* se negaron a pagar para conseguir distintivos de verificación ni quisieron que sus reporteros cargasen con los gastos. «Es evidente que los distintivos de verificación ya no indican autoridad y experiencia»,<sup>15</sup> declaró el *Washington Post* en un comunicado. La reputación que tenía Twitter de ser el lugar donde enterarse con mayor rapidez de lo que estaba pasando en el mundo se había desvanecido casi por completo. Meses después, cuando Israel empezó una guerra contra la organización terrorista Hamás,

X se inundó de publicaciones falsas y engañosas. El propio Musk animó a la gente a seguir cuentas conocidas por divulgar información falsa.<sup>16</sup>(Más adelante borró el tuit.)

Musk también deterioró la confianza de otras formas. Tras asistir a la Super Bowl en Phoenix en febrero de 2023, regresó a California furioso porque un tuit que había publicado sobre los Philadelphia Eagles había tenido menos visualizaciones que el tuit del presidente Joe Biden sobre ese equipo.<sup>17</sup>Lo que siguió fue una carrera desbocada de los empleados para modificar los algoritmos y que los tuits de Musk tuvieran un trato preferente. Por error, el grupo de trabajo se excedió, con lo que inundó la cronología de todos los usuarios de Twitter con las publicaciones de Musk. El magnate se lo tomó a risa y echó la culpa a un error de programación, pero el incidente recordó a todo el mundo que Musk podía modificar la plataforma —y que iba a hacerlo— en beneficio propio cuando le apeteciera.

Al ver las dificultades de Twitter, otras compañías olieron sangre. En la primera mitad de 2023, varias intentaron crear clones de Twitter con tal de llenar un supuesto vacío e intentar cazar usuarios disgustados que abandonaban Twitter. Entre los nuevos competidores estaba «Threads», un doble de Twitter creado por Mark Zuckerberg e Instagram. «Creo que debería existir una aplicación de conversaciones públicas con más de 1.000 millones de personas —escribió Zuckerberg al ponerse en marcha la plataforma—. Twitter ha tenido la oportunidad de hacerlo, pero no ha dado en el clavo.»

Zuckerberg y Musk llevaban años reñidos antes de la aparición de Threads. Estaban en público desacuerdo acerca de los futuros riesgos de la inteligencia artificial; Musk creía que la IA era peligrosa y Zuckerberg pensaba que Musk era un alarmista.<sup>18</sup>Pero Musk también sentía menosprecio por los productos de redes sociales de Zuckerberg y pensaba que Instagram hacía que la gente estuviera triste y deprimida.<sup>19</sup>Los dos nunca habían competido directamente antes de Threads, pero enseguida se hizo evidente que una mera rivalidad empresarial no era suficiente. Musk desafió a Zuckerberg a un combate dentro de una jaula y Zuckerberg, que

estaba obsesionado con las artes marciales mixtas, aceptó. A continuación, se produjeron varios días de teatro performativo por internet que terminó cuando Musk hizo lo que mejor sabía hacer: tuitear algo ridículo. «Zuck is a cuck» [Zuck es un cornudo/progre], escribió en X poco después de la entrada en funcionamiento de Threads. «Propongo un concurso de medición literal de pollas.» Zuckerberg canceló el combate unos días después. «Creo que todos estamos de acuerdo en que Elon no va en serio y es hora de pasar a otra cosa»,<sup>20</sup> escribió.

Cuando Musk adquirió Twitter, se fijó el objetivo de hacer que la plataforma contase con una «confianza máxima y una amplia inclusividad». Tras el primer año de Twitter 2.0, Musk no ha conseguido ni lo uno ni lo otro. Twitter, ahora X, ha perdido su dominio como la red social más importante en términos informativos; por el contrario, su rol como plataforma de conmoción y pavor, con Musk en el papel de flautista de Hamelín, ha aumentado. A veces es difícil evaluar si Musk habla en serio o si entiende el poder que tiene. Sigue utilizando su enorme cantidad de seguidores de formas peligrosas. Casi diez meses después de insinuar que Yoel Roth era un pedófilo, lo que le forzó a vender su casa, Musk volvió a hacer un tuit sobre su antiguo empleado después de que Roth participase en un congreso tecnológico. «Pocas veces he visto el mal en una forma tan pura como con Yoel Roth»,<sup>21</sup> escribió Musk a sus casi 160 millones de seguidores. En esta ocasión, Roth no vio todos los insultos que le dedicaron; ya no era usuario de Twitter.

Es posible que Musk consiga dar la vuelta a la situación. Lo hizo en Tesla, lo hizo en SpaceX y desde luego tiene el dinero para volver a hacerlo en X. El primer año fue un desastre, pero Musk no piensa a un año vista. Quizás este sea solo el comienzo de su próxima gran transformación radical. Sin embargo, la mayor parte de los días parece que la única persona que obstaculiza este resultado es el propio Musk. «Aprendí un montón observando a Elon de cerca: lo bueno, lo malo y lo feo», escribió Esther

Crawford, la ejecutiva de producto que dormía en el suelo en un saco de dormir para intentar cumplir uno de los ajustados plazos de Musk. (La despidieron algunos meses después en otra tanda de reducción de costes.) «Su valentía, su pasión y la forma en que elabora relatos es una inspiración, pero su falta de método y empatía es dolorosa.»

«Elon tiene un talento excepcional para abordar problemas difíciles relacionados con la física —añadió Crawford—, pero los productos que facilitan la conexión y la comunicación humana requieren otro tipo de inteligencia social y emocional.»<sup>22</sup>

Es complicado saber exactamente cómo se siente Dorsey al ver el declive de Twitter. Ya casi nunca tuitea. Dorsey se ha mantenido en buena medida alejado del foco mediático desde que dejó de formar parte del consejo de administración de Twitter a mediados de 2022. Cuesta imaginar, no obstante, que esto sea lo que concebía cuando animó a Musk a comprar y salvar la compañía que él había fundado. Y Musk parece estar aprendiendo por las malas que tener poder y control sobre el discurso a escala mundial es una carga mucho más pesada de lo que la mayoría de la gente cree.

Lo que ha ocurrido esconde una ironía. Uno de los principales problemas que tenía Dorsey con Twitter era que la plataforma tenía demasiado poder y control sobre el discurso a escala mundial. Ahora X sigue teniendo ese poder, pero lo ostenta una sola persona: el hombre más rico del mundo, sin un consejo de administración, ni accionistas ni, por lo visto, ninguna preocupación por elaborar unas políticas sobre libertad de expresión significativas a escala internacional a golpe de impulso. El poder que tanto preocupaba a Dorsey se ha centralizado más todavía.

Dorsey está, al menos en parte, decepcionado por cómo se han desarrollado los acontecimientos. En abril de 2023, seis meses después de que Musk cerrase el acuerdo, Dorsey compartió algunas publicaciones introspectivas sobre Twitter en Bluesky. La red social

descentralizada que había imaginado durante años antes de dejar de ser director ejecutivo entró en funcionamiento a principios de 2023 e, irónicamente, enseguida se convirtió en uno de los muchos dobles de Twitter que se acumularon tras los tropiezos de Musk. En sus publicaciones, Dorsey no se mostró arrepentido por lo que le había ocurrido a Twitter, pero sí que, una vez más, lamentó que Twitter hubiera sido una sociedad cotizada y sostuvo que la venta era inevitable gracias a la estructura empresarial de Twitter y a las exigencias de Wall Street.

«No teníamos ninguna protección contra los activistas. Había más al acecho —escribió Dorsey en referencia a inversores como Elliott Management—. [La caída de] el mercado y el desmoronamiento del negocio publicitario habrían abierto una oportunidad significativa para que volvieran y dudo que Twitter hubiera podido sobrevivir a otro ataque.»

«Si Elon o cualquier otra persona quería comprar la compañía, lo único que tenía que hacer era poner un precio que el consejo de administración considerase mejor de lo que la empresa podía ganar yendo por su cuenta. Esto puede aplicarse a cualquier sociedad que cotiza en bolsa», añadió.

Jason Goldman, uno de los primeros miembros del consejo de administración de Twitter, respondió a una de las publicaciones de Dorsey con una pregunta sencilla pero capciosa: «¿Crees que Elon ha demostrado ser el mejor administrador posible de la plataforma?».

Dorsey, como suele hacer, contestó con sinceridad.

«No —respondió—. Y tampoco creo que actuase bien cuando se dio cuenta de que la elección de los tiempos era errónea. Y tampoco creo que el consejo debería haber forzado la venta. Todo se fue a pique.»

«Pero eso es lo que ocurrió —siguió diciendo—, y lo único que podemos hacer ahora es construir algo para que eso no vuelva a ocurrir nunca.»



## Agradecimientos

Tener la oportunidad de escribir este libro y contar esta historia ha sido un auténtico privilegio. De entrada pensaba que este proyecto sería muy distinto: a finales de 2021 me propuse escribir un libro sobre Twitter y su entonces director ejecutivo, Jack Dorsey. Cuando, de forma imprevista, Dorsey dejó el cargo al final de ese año, supuse que mi proyecto había terminado. Pero, unos meses después, cuando iba a enviar la propuesta de libro a mis editores y a reunirme con ellos, entró en escena Elon Musk. El resto, como suele decirse, es historia. Siempre he tenido la convicción de que los tiempos lo son todo y desde luego este libro lo ha demostrado.

Estoy inmensamente en deuda con todas las fuentes y los trabajadores de Twitter que confiaron en mí para contar esta historia. Los periodistas somos grandes expertos en molestar a la gente y en pedirles una cosa tras otra: tiempo, atención, contactos, información. Pues yo me he pasado buena parte de los últimos dos años pidiendo ayuda a otras personas y estoy muy agradecido a las que tuvieron la amabilidad de prestármela. Muchas de ellas charlaron conmigo durante horas, a veces en distintas ocasiones, para ayudarme a entender esta historia. Sin ellas, este libro y esta versión de la historia de Twitter no existirían.

Las dos primeras personas a las que llamé cuando vi que parecía una buena idea escribir un libro fueron mis jefes de redacción en Bloomberg, Brad Stone y Sarah Frier. Desde la primera conversación y sin dudarlo, me apoyaron y me animaron a llevar a cabo este proyecto. No son solo dos periodistas y escritores magníficos, sino también unos excelentes mentores y líderes. Les estoy eternamente agradecido por su apoyo y me considero

afortunado de ser compañero suyo de trabajo.

Mi agente, Pilar Queen, de UTA, creyó en esta historia desde el principio e hizo lo que hacen todos los grandes agentes: no dejó que perdiera la cabeza y me animó a centrarme en las cosas que eran más importantes. Estoy agradecido por tenerla en mi equipo.

También les doy las gracias a Amar Deol y al maravilloso equipo de Atria porque apostaron por un autor novel. Amar vio potencial en este libro —y en mí como escritor— desde el comienzo, y tuve la suerte de que me diera una oportunidad. Stephanie Hitchcock es una santa y se sumó a este proyecto cuando se acercaba a su etapa más crítica para contribuir a que todo llegase a buen puerto. Aportó su tranquilidad, determinación e ingenio, y le doy las gracias por soportar todos mis correos enviados a altas horas de la madrugada y mis incesantes preguntas cuando las cosas empezaban a encajar. Hannah Frankel y Erica Siudzinski fueron unas aliadas que me brindaron confianza y apoyo, y su capacidad para hacer que todo funcionase con puntualidad fue verdaderamente impresionante.

Una de las mejores partes de trabajar en Bloomberg es que estoy rodeado de compañeros que son los mejores en lo que hacen. El verano de 2022 fue un período convulso en el que todo el mundo tuvo que arrimar el hombro en la redacción, ya que Musk decidió comprar Twitter, luego dijo que no y más tarde volvió a decidir que sí lo haría. Cualquier éxito que pude haber tenido cubriendo esas noticias, tanto cuando salieron a la luz como en las semanas y meses posteriores, fue gracias a un magnífico equipo de compañeros periodistas. Ed Ludlow es sin lugar a dudas el hombre más trabajador de Bloomberg, y su diligencia y predisposición a colaborar fueron una inspiración. Dana Hull y Max Chafkin me ayudaron a entender mejor a Musk y el mundo en el que opera. Jef Feeley se pasó un sinfín de horas charlando conmigo sobre el Tribunal de Equidad de Delaware, un tema que nunca hubiera pensado que pudiera interesarme. Emily Chang me ayudó a dar vida a esta historia con sus buenas entrevistas y sus informaciones y siempre estuvo dispuesta a colaborar conmigo y a ofrecerme asesoramiento. Mis jefes de sección, Tom Giles y Jillian Ward, nos

mantuvieron a todos concentrados y motivados para que siguiéramos adelante durante los vaivenes de este proceso, a veces varias veces en un mismo día.

Doy las gracias a Alex Barinka y Aisha Counts, mis compañeros de la sección de redes sociales, quienes no solo me brindaron su apoyo durante mis labores periodísticas, sino que me cubrieron mientras me tomaba un descanso de la vorágine informativa para escribir este libro. Les debo varios cócteles a los dos. Otros compañeros, como Mark Bergen, Brody Ford, Davey Alba y Max Adler, hicieron que la experiencia de informar sobre Twitter fuera más sencilla y más agradable gracias a su buen trabajo periodístico y a su compañerismo.

Leí varios libros durante este proceso, pero recurrí mucho a tres en concreto. *Elon Musk*, de Ashlee Vance, fue mi biblia y me proporcionó una base fenomenal cuando empecé a informar sobre Musk. Ashlee fue un orientador fiable y una fuente de ánimos durante todo el proceso, y estoy muy contento de que trabaje en Bloomberg. *La verdadera historia de Twitter*, de Nick Bilton, fue una obra igualmente decisiva. Creo que la leí tres veces solo a lo largo del año pasado y de forma recurrente he hecho referencia al libro y a las magníficas labores periodísticas de Nick cuando intentaba entender los caóticos e importantes primeros años de Twitter. En último lugar, la biografía de Elon Musk elaborada por Walter Isaacson me dio mucha información sobre el mundo de los directores ejecutivos mientras se estaba gestando el acuerdo de Twitter. Aprendí mucho del trabajo periodístico de Isaacson, y *Twitter. El pájaro de la discordia* es un relato mucho más convincente gracias a ello.

Informar sobre las redes sociales es una tarea gratificante y al mismo tiempo frustrante; gratificante porque tienes la oportunidad de informar sobre las noticias y los negocios más importantes del mundo y frustrante porque esta parcela periodística está llena de reporteros con talento y buenas fuentes que siempre están dispuestos a fastidiarte el día sacando una gran exclusiva. Como veréis en la sección de Notas, para contar esta historia he recurrido con gran frecuencia al trabajo de muchos grandes periodistas.

Aunque me gustaría que se tomaran más vacaciones, también les estoy agradecido porque siguen empujándome a mejorar y trabajan sin descanso para hacer rendir cuentas a esas compañías.

Aparte de todo eso, tengo un sistema de apoyo maravilloso fuera del trabajo. Varios de mis amigos y familiares leyeron este libro antes de publicarse y me dieron consejos e hicieron comentarios que fueron claves durante el proceso de edición. Gracias, Derek, Ty, Lizzy, Kasey, Spencer y Jason, por vuestro tiempo y comentarios. Además, tengo a los mejores seguidores que podríais imaginar: mis padres. Tengo la suerte de tener a seis padres que se preocupan por mí y por mi carrera y que me ofrecieron su amor y apoyo incondicionales mientras llevaba a cabo este proyecto.

Y, por último, unas palabras para mi extraordinaria esposa, Jessica: esta historia no existiría sin ti. Tú eres una roca firme para nuestra familia y estoy muy agradecido de tenerte como compañera. Escribir un libro es una montaña rusa de emociones: algunos días parecía el mejor trabajo del mundo y, en otros casos, me hacía cuestionar todas las decisiones que había tomado en la vida. (Escribir un libro teniendo dos hijos fue una idea divertida, ¿a que sí?) Tú estuviste a mi lado durante todo el proceso y te sacrificaste constantemente para que yo pudiera dar prioridad a este proyecto y entregarme a él en cuerpo y alma. Te quiero.

# Notas

## Introducción

1. Jack Dorsey (@jack), «[enlace de Tidal]», Twitter, 25 de abril de 2022, 18:41, <<https://twitter.com/jack/status/1518767238081171456>>.

2. Jack Dorsey (@jack), «La idea y la plataforma es lo único que me importa, y voy a hacer todo lo que esté en mis manos para proteger ambas cosas. Mi único problema y mi mayor arrepentimiento siempre ha sido que Twitter fuera una empresa. Ha estado en manos de Wall Street y del modelo publicitario. Sacarla de Wall Street es el primer paso que había que dar», Twitter, 25 de abril de 2022, 19:03, <<https://twitter.com/jack/status/1518772754782187520>>.

3. TED, «Elon Musk Talks Twitter, Tesla and How His Brain Works—Live at TED2022», YouTube, 2022, <<https://www.youtube.com/watch?v=cdZZpaB2kDM>>.

4. Jack Dorsey (@jack), «En principio, no creo que nadie deba ser propietario de Twitter o dirigir la empresa. Debería ser un bien público en forma de protocolo, no una empresa. No obstante, ante el hecho de que ya es una empresa, Elon es la única solución en la que confío. Confío en su misión de propagar la luz de la conciencia», Twitter, 25 de abril de 2022, 19:03, <<https://twitter.com/jack/status/1518772756069773313>>.

5. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc. (Tribunal de Equidad del estado de Delaware, 12 de julio de 2022), prueba documental H, 27.

6. Bloomberg, «Twitter Founders on Musk's Tumultuous Takeover | The Circuit», YouTube, 2023, <<https://www.youtube.com/watch?v=SKia5QUiGkE>>.

7. Jack Dorsey (@jack.bsky.social), «No. Y tampoco creo que actuase bien cuando se dio cuenta de que la elección de los tiempos era errónea. Y tampoco creo que el consejo debería haber forzado la venta. Todo se

fue a pique. Pero eso es lo que ocurrió y lo único que podemos hacer ahora es construir algo para que eso no vuelva a ocurrir nunca. Por eso estoy contento de que existan Jay y el equipo y nostr devs y lo construyan», Bluesky, 28 de abril de 2023, 18:13, <<https://bsky.app/profile/jack.bsky.social/post/3juhx7ctgsk2k>>.

8. Casey Newton, «Inside Twitter's Emotional Friday All-Hands», Platformer, 29 de abril de 2022, <<https://www.platformer.news/p/inside-twiters-emotional-friday?s=w>>.

## Capítulo 1

1. «Dick Costolo: How Twitter's CEO Jumpstarted a Social Media Revolution», Bessemer Venture Partners, 2 de marzo de 2023, <<https://www.bvp.com/wish-i-knew/dick-costolo>>.

2. Michael Arrington, «Oh, RSS Is Definitely Dead Now: Feedburner CEO Dick Costolo to Become Twitter COO», TechCrunch, 2 de septiembre de 2009, <<https://techcrunch.com/2009/09/02/oh-rss-is-definitely-dead-now-feedburner-ceo-dick-costolo-to-become-twitter-coo/>>.

3. Emily Jane Fox, «Former Twitter C.E.O. Dick Costolo Has Dreams of Being a Fitness Guru», *Vanity Fair*, 29 de septiembre de 2016, <<https://www.vanityfair.com/news/2016/09/dick-costolo-fitness-chorus>>.

4. Catherine O'Donnell, «New Study Quantifies Use of Social Media in Arab Spring», UW News, 12 de septiembre de 2011, <<https://www.washington.edu/news/2011/09/12/new-study-quantifies-use-of-social-media-in-arab-spring/>>.

5. Facebook, Inc., informe anual, formulario 10-K del ejercicio fiscal terminado a 31 de diciembre de 2014 (presentado el 29 de enero de 2015), 35, de Meta Investor Relations, <[https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_financials/annual\\_reports/FB2014AR.pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/FB2014AR.pdf)>.

6. Ben Popper, «Twitter's User Growth Has Stalled, but Its Business Keeps Improving», The Verge, 5 de febrero de 2015, <<https://www.theverge.com/2015/2/5/7987501/twitter-q4-2014-earnings>>.

7. . «Dick Costolo: How Twitter's CEO Jumpstarted a Social Media Revolution».

8. Kara Swisher, «Twitter's Former C.E.O. Has a "Too Bad, So Sad" Approach to Content Moderation», *The New York Times*, 3 de enero de 2022, <<https://www.nytimes.com/2022/01/03/opinion/sway-dick->

[costolo-kara-swisher.html?showTranscript=1](http://costolo-kara-swisher.html?showTranscript=1) > .

9. . Stanford Graduate School of Business, «Jack Dorsey: The Future Has Already Arrived», YouTube, 2013, <<https://www.youtube.com/watch?v=Ackvbl5Tfic>> .

10. Mella TV, «Mella Special featuring Jack Dorsey: Founder and CEO of Twitter», YouTube, 2020, <<https://www.youtube.com/watch?v=nN3aTTHL1c4>> .

11. David Kirkpatrick, «Twitter Was Act One», *Vanity Fair*, 3 de marzo de 2011, <<https://www.vanityfair.com/news/2011/04/jack-dorsey-201104>> .

12. Jack Dorsey, «The Orange Moon of New Amsterdam», Gu.st, <[http://gu.st/writ/orange\\_moon\\_of\\_york](http://gu.st/writ/orange_moon_of_york)> .

13. Jack Dorsey, *twtr sketch*, fotografía, 5 de julio de 2006, Flickr, <<https://www.flickr.com/photos/jackdorsey/182613360/in/photostream/>> .

14. D. T. Max, «Two-Hit Wonder», *New Yorker*, 14 de octubre de 2013, <<https://www.newyorker.com/magazine/2013/10/21/two-hit-wonder>> .

15. Nick Bilton, «@Jack», en *Hatching Twitter: A True Story of Money, Power, Friendship, and Betrayal*, Nueva York, Portfolio Penguin, 2013, p. 34. [Hay trad. cast.: *La verdadera historia de Twitter*, Barcelona, Gestión 2000, 2014, traducción de Isabel Murillo.]

16. Berkeley Engineering, «View from the Top: Jack Dorsey, Square & Twitter», YouTube, 2013, <<https://www.youtube.com/watch?v=rn9lTpD-yKc>> .

17. Berkeley Engineering.

18. Bilton, «@Jack», p. 31.

19. Tony Stubblebine, «What Was It Like to Work with Jack Dorsey on the Early Versions of Twitter?», Quora, <<https://quorasonwithcoachtony.quora.com/Tony-Stubblebine-What-was-it-like-to-work-with-Jack-Dorsey-on-the-early-versions-of-Twitter>> .

20. «Apple Takes Podcasting Mainstream», Apple Newsroom, 28 de junio de 2005, <<https://www.apple.com/newsroom/2005/06/28Apple-Takes-Podcasting-Mainstream/>> .

21. Nick Bilton, «Status», en *Hatching Twitter*, pp. 56-59.

22. Nick Bilton, «Just Setting Up My Twtrr», en *Hatching Twitter*, p. 69.

23. Max, «Two-Hit Wonder».

24. Dan Fost, «Austin's SXSW Festival Atwitter over Twitter / Conference-Goers Use It, Give It "Best Blog" Award», SFGATE, 16 de

enero de 2012, <<https://www.sfgate.com/business/article/Austin-s-SXSW-festival-atwitter-over-Twitter-2569138.php>>.

25. Nick Bilton, «The First CEO», en *Hatching Twitter*, p. 102.

26. Bloomberg, «Twitter Founders on Musk's Tumultuous Takeover | The Circuit», YouTube, 2023, <<https://www.youtube.com/watch?v=SKia5QUiGkE>>.

27. Nick Bilton, «The Dressmaker», en *Hatching Twitter*, p. 120.

28. Lara Logan, CBS News, «The Innovator: Jack Dorsey», YouTube, 2013, <<https://www.youtube.com/watch?v=eKH0TOYTFH8>>.

29. Mark Kukis, «Is Iraq Ready for Twitter? New Media in a War Zone», *Time*, 23 de abril de 2009, <<https://content.time.com/time/world/article/0,8599,1893244,00.html>>.

30. Jackson West, «Twitter Cofounder Hangs with Hillary», NBC Bay Area, 8 de enero de 2010, <<https://www.nbcbayarea.com/news/local/twitter-cofounder-hangs-with-hillary-jw/1884420/>>.

31. Joab Jackson, «Twitter in China? In Due Time, Twitter Founder Promises», *Computerworld*, 16 de marzo de 2010, <[https://www.computerworld.com/article/2756197/twitter-in-china--in-due-time--twitter-founder-promises.html](http://www.computerworld.com/article/2756197/twitter-in-china--in-due-time--twitter-founder-promises.html)>.

32. Nick Bilton, «Secret Meetings», en *Hatching Twitter*, p. 245.

33. Claire Cain Miller, «Shift at the Top of Twitter as a Founder Steps Aside», *The New York Times*, 4 de octubre de 2010, <<https://www.nytimes.com/2010/10/05/technology/05twitter.html>>.

34. Jim McKelvey, «Bob and the Pyramids», en *The Innovation Stack: Building an Unbeatable Business One Crazy Idea at a Time*, Nueva York, Portfolio Penguin, 2020, p. 11.

35. McKelvey, p. 16.

36. *Ibid.*, p. 17.

37. *Ibid.*, p. 53.

38. Square, Inc., formulario S-1 (presentado el 14 de octubre de 2015), 148, <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1512673/000119312515343733/d937622ds1.htm>>.

39. Laura Lorenzetti, «Square Worth \$6 Billion after Latest \$150 Million Fundraising Round», *Fortune*, 6 de octubre de 2014, <<https://fortune.com/2014/10/06/square-worth-6-billion-after-latest-150-million-fundraising-round/>>.

40. Square, Inc., formulario S-1.

41. Jason Del Rey, «Jack Dorsey Says He Will Not Leave His Role as Square CEO», *Recode*, 16 de junio de 2015, <<https://>



[www.vox.com/2015/6/16/11563620/jack-dorsey-says-he-will-not-leave-his-role-as-square-ceo](http://www.vox.com/2015/6/16/11563620/jack-dorsey-says-he-will-not-leave-his-role-as-square-ceo) > .

42. Twitter, Inc., informe anual, formulario 10-K del ejercicio fiscal terminado a 31 de diciembre de 2015 (presentado el 29 de febrero de 2016), 43-47, <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000156459016013646/twtr-10k\\_20151231.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000156459016013646/twtr-10k_20151231.htm) > .

43. Matt Day, «“Absolutely a Sprint”: How Andy Jassy Raced to the Top of Amazon», Bloomberg, 2 de julio de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-02/after-bezos-new-ceo-inherits-amazon-on-a-roll-but-roiled-by-labor-unrest?sref=dZ65CIng> > .

44. Amazon.com, Inc., informe anual, formulario 10-K del ejercicio fiscal terminado a 31 de diciembre de 2015 (presentado el 28 de enero de 2016), 2, de Amazon Investor Relations, <[https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/annual/2015-Annual-Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/2015-Annual-Report.pdf) > .

45. Nick Bilton, «Twitter Is Betting Everything on Jack Dorsey. Will It Work?», *Vanity Fair*, 1 de junio de 2016, <<https://www.vanityfair.com/news/2016/06/twitter-is-betting-everything-on-jack-dorsey> > .

46. Abhirup Roy y Yasmeen Abutaleb, «Twitter Appoints Jack Dorsey CEO, Seeks New Chairman», Reuters, 5 de octubre de 2015, <<https://www.reuters.com/article/uk-twitter-ceo-dorsey-idUKKCN0RZ16720151005> > .

47. Ian Mohr, «Power Crowd Fêtes New Twitter CEO Jack Dorsey», PageSix.com, 8 de octubre de 2015, <<https://pagesix.com/2015/10/07/power-crowd-fete-new-twitter-ceo-jack-dorsey/> > .

## Capítulo 2

1. «Jack Dorsey Live Chat on Product Hunt», Product Hunt, 22 de diciembre de 2015, <<https://www.producthunt.com/live/jack-dorsey#comment-201387> > .

2. Mike Isaac y Leslie Picker, «Shares of Square Soar by 45% After Public Offering», *The New York Times*, 19 de noviembre de 2015, <<https://www.nytimes.com/2015/11/20/business/dealbook/square-ipo.html> > .

3. . CNN Business, «Dorsey Unfazed by Square’s Lower IPO Price», YouTube, 2015.

4. Jack Dorsey (@jack), «Hemos tomado algunas decisiones duras pero

necesarias que van a permitir a Twitter avanzar con mayor concentración y reinvertir en nuestro crecimiento», Twitter, 13 de octubre de 2015, 5:35, <<https://twitter.com/jack/status/653912031997751296>>.

5. Kurt Wagner, «Project Morale Boost! Jack Dorsey Is Giving Away Nearly \$200 Million of His Twitter Stock to Employees», Recode, 22 de octubre de 2015, <<https://www.vox.com/2015/10/22/11619968/project-morale-boost-jack-dorsey-is-giving-away-nearly-200-million-of>>.

6. Twitter, Inc., informe anual, formulario 10-K del ejercicio fiscal terminado a 31 de diciembre de 2015 (presentado el 29 de febrero de 2016), 43, <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000156459016013646/twtr-10k\\_20151231.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000156459016013646/twtr-10k_20151231.htm)>.

7. Jen Wiczner, «Twitter's Stock Has Fallen to Its Lowest Point Ever», *Fortune*, 8 de febrero de 2016, <<https://www.fortune.com/2016/01/08/twitter-stock-low/>>.

8. Kurt Wagner, «Twitter Considering 10,000-Character Limit for Tweets», Recode, 5 de enero de 2016, <<https://www.vox.com/2016/1/5/11588480/twitter-considering-10000-character-limit-for-tweets>>.

9. Kurt Wagner, «Jack Dorsey Returned to Twitter Two Years Ago—but He Still Hasn't Saved the Company», Recode, 4 de octubre de 2017, <<https://www.vox.com/2017/10/4/16382954/jack-dorsey-twitter-ceo-progress-stock-tweets-140-video-live-users>>.

10. Alexei Oreskovic, «Twitter's Anthony Noto Was Reportedly on the Shortlist to Be the Next Commissioner of the NFL», *Business Insider*, 15 de junio de 2015, <<https://www.businessinsider.com/fired-twitter-cfo-elon-musk-deal-period-pulled-mental-muscles-2022-10>>.

11. Niketa Patel (@Niketa), «¡¡¡Me encanta que haya esto en el ascensor en @TwitterNYC hoy!!! #itsjustfuckings #oneteam», Twitter, 1 de febrero de 2016, 9:02, <<https://twitter.com/Niketa/status/694204212796866561?s=20>>.

12. «140 Characters “Is Staying,” CEO Says While Looking at Twitter's History», *Today*, NBC, 2016, <<https://www.today.com/video/140-characters-is-staying-ceo-says-while-looking-at-twitter-s-history-647319107566>>.

13. Wagner, «Jack Dorsey Returned».

14. Alex Hern, «Jack Dorsey Calms #RIPTwitter with Carefully Worded Non-Denial», *The Guardian*, 8 de febrero de 2016, <<https://www.theguardian.com/technology/2016/feb/08/jack-dorsey-riptwitter-timeline-twitter>>.

15. «Twitter Q4 2015 Quarterly Results Transcript», Twitter Investor Relations, 10 de febrero de 2016, <[https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc\\_financials/2022/q1/Final-Q1%E2%80%9922-earnings-release.pdf](https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc_financials/2022/q1/Final-Q1%E2%80%9922-earnings-release.pdf)>.

16. Felix Gillette y Sarah Frier, «#GrowthStall: Twitter's Moment of Solemn Reflection», Bloomberg, 11 de marzo de 2016, <<https://www.bloomberg.com/features/2016-twitter-turns-ten/?sref=dZ65CIng>>.

17. Richard Sandomir, «CBS and NBC Will Split a Bigger Deal for Thursday N.F.L. Games», *The New York Times*, 1 de febrero de 2016, <<https://www.nytimes.com/2016/02/02/sports/football/nfl-thursday-cbs-nbc-networks.html>>.

18. Scott Soshnick, Sarah Frier y Scott Moritz, «Twitter Gets NFL Thursday Night Games for a Bargain Price», Bloomberg, 5 de abril de 2016, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-05/twitter-said-to-win-nfl-deal-for-thursday-night-streaming-rights?sref=dZ65CIng>>.

19. Kurt Wagner, «Twitter Will Livestream Some MLB and NHL Games Starting This Fall», Recode, 25 de julio de 2016, <<https://www.vox.com/2016/7/25/12260820/twitter-livestream-mlb-nhl-games-mlbam>>.

20. Kurt Wagner, «Twitter Wants to Sell Its NFL Ad Spots for More than \$50 Million», Recode, 22 de junio de 2016, <<https://www.vox.com/2016/6/22/12006468/twitter-nfl-ad-deal-50-million-dollars>>.

21. Twitter, «Twitter: See What's Happening», YouTube, 2016, <<https://www.youtube.com/watch?v=kIe5CHbOZVE>>.

22. Michael Keany, «The 25 Most Expensive Homes in Hawai'i», *Honolulu Magazine*, 19 de septiembre de 2010, <<https://www.honolulumagazine.com/the-25-most-expensive-homes-in-hawaii/>>.

23. J. P. Mangalindan, «Vote: Businessperson of the Year 2014, Reader's Choice | Tech Edition», *Fortune*, 6 de noviembre de 2014, <<https://fortune.com/2014/11/06/vote-businessperson-year-tech/>>.

24. Nico Grant, «Salesforce's Success Rides on One Man's Gut», Bloomberg, 23 de mayo de 2019, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-23/this-software-giant-runs-on-one-man-s-gut?sref=dZ65CIng>>.

25. Mark Bergen, «The Tick-Tock Story of How LinkedIn Shopped Itself to Microsoft, Salesforce and Google», Recode, 2 de julio de 2016,

<<https://www.vox.com/2016/7/2/12085428/linkedin-microsoft-salesforce-google-deal-timeline>>.

26. Marc Benioff y Monica Langley, «Trust», en *Trailblazer: The Power of Business as the Greatest Platform for Change*, Nueva York, Currency, 2019, p. 55. [Hay trad. cast.: *Pioneros: el poder de los negocios para ser verdaderas plataformas de cambio positivo*, Madrid, Empresa Activa, 2020, traducción de Martín Rodríguez-Courel.]

27. Robert Iger, «If You Don't Innovate, You Die», en *The Ride of a Lifetime*, Nueva York, Random House, 2019, p. 190. [Hay trad. cast.: *Lecciones de liderazgo creativo*, Barcelona, Conecta, 2020, traducción de Belén Urrutia y Jordi Ainaud.]

28. Twitter, Inc., declaración de representación: anuncio de la asamblea anual de accionistas de 2016 (presentada el 25 de mayo de 2016), 62, Comisión de Valores y Bolsa, <<https://d1lge852tjjqow.cloudfront.net/CIK-0001418091/dbfc1c62-2b4d-4d75-b39c-f95e3fa2ed2e.pdf>>.

29. Maureen Dowd, «The Slow-Burning Success of Disney's Bob Iger», *The New York Times*, 22 de septiembre de 2019, <<https://www.nytimes.com/2019/09/22/style/disney-bob-iger-book.html>>.

30. Kurt Wagner, «Twitter will cut 9 percent of its workforce, or roughly 350 people», Recode, 27 de octubre de 2016, <<https://www.vox.com/2016/10/27/13399872/twitter-layoffs-q3-earnings>>.

## Capítulo 3

1. Jennifer Agiesta, «Poll: Donald Trump Surges to 32 % Support», CNN, 10 de septiembre de 2015, <<https://www.cnn.com/2015/09/10/politics/donald-trump-ben-carson-cnn-poll/index.html>>.

2. Kurt Wagner, «Jack Dorsey's Stand Against Trump Marks a Long-Debated Red Line», Bloomberg, 10 de junio de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/features/2020-06-10/inside-twitter-and-jack-dorsey-s-stand-against-donald-trump?sref=dZ65CIng>>.

3. Nick Gass, «Trump, in Twitter Q&A, Promises to Solve America's Problems», *Politico*, 21 de septiembre de 2015, <<https://www.politico.com/story/2015/09/donald-trump-twitter-q-and-a-213884>>.

4. Michael Barbaro, «Pithy, Mean and Powerful: How Donald Trump Mastered Twitter for 2016», *The New York Times*, 5 de octubre de 2015,

<<https://www.nytimes.com/2015/10/06/us/politics/donald-trump-twitter-use-campaign-2016.html>>.

5. Oren Tsur, Katherine Ognyanova y David Lazer, «The Data Behind Trump's Twitter Takeover», *Politico*, 29 de abril de 2016, <<https://www.politico.com/magazine/story/2016/04/donald-trump-2016-twitter-takeover-213861/>>.

6. Barbaro, «Pithy, Mean and Powerful».

7. Kevin Quealy, «The Complete List of Trump's Twitter Insults (2015-2021)», *The New York Times*, 19 de enero de 2021, <<https://www.nytimes.com/interactive/2021/01/19/upshot/trump-complete-insult-list.html>>.

8. . Donald Trump (@realDonaldTrump), «@ariannahuff es fea de arriba abajo. Entiendo perfectamente por qué su exmarido la dejó para irse con un hombre. Tomó una buena decisión», Twitter, 28 de agosto de 2012, 7:54, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/240462265680289792>>.

9. . Donald Trump (@realDonaldTrump), «Está siendo muy desagradable ver los Óscar (hasta el momento). ¡La última canción ha sido terrible! ¡Kim debería demandar a su cirujano plástico! #Oscars», Twitter, 2 de marzo de 2014, 18:30, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/440313189062823937>>.

10. Barbaro, «Pithy, Mean and Powerful».

11. «Twitter Profile: Recipients», OpenSecrets, <<https://www.opensecrets.org/orgs/twitter/recipients?toprecipcycle=2022&id=D000067113&candscycle=2016>>.

12. Jeffrey Siminoff, «Building a More Inclusive Twitter in 2016», *Twitter Blog*, Twitter, 19 de enero de 2017, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/company/2017/building-a-more-inclusive-twitter-in-2016](https://blog.twitter.com/en_us/topics/company/2017/building-a-more-inclusive-twitter-in-2016)>.

13. «Donald Trump on CNN's State of the Union», *CNN Pressroom* (blog), 28 de junio de 2015, <<https://cnnpressroom.blogs.cnn.com/2015/06/28/donald-trump-on-cnns-state-of-the-union-im-in-it-to-win-it-i-will-make-our-country-great-again/>>.

14. Vijaya Gadde, «Twitter Executive: Here's How We're Trying to Stop Abuse While Preserving Free Speech», *The Washington Post*, 16 de abril de 2015, <<https://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2015/04/16/twitter-executive-heres-how-were-trying-to-stop-abuse-while-preserving-free-speech/>>.

15. Lauren Johnson, «Twitter's Branded Emojis Come with a Million-Dollar Commitment», *Adweek*, 2 de febrero de 2016, <<https://>

[www.adweek.com/performance-marketing/twitters-branded-emojis-come-million-dollar-commitment-169327/](http://www.adweek.com/performance-marketing/twitters-branded-emojis-come-million-dollar-commitment-169327/) > .

16. Gary Coby, «A Call with Jack: How Twitter CEO, Jack Dorsey, Restricted Advertising for Trump's Campaign», Medium, 18 de noviembre de 2016, <<https://medium.com/@garycoby/twitter-restricts-trump-eb7e48ccf5ff>> .

17. Coby, «A Call with Jack».

18. *Ibid.*

19. Nancy Scola, «Source: Twitter Cut Out of Trump Tech Meeting over Failed Emoji Deal», *Politico*, 14 de diciembre de 2016, <<https://www.politico.com/story/2016/12/donald-trump-twitter-emoji-crooked-hillary-232647>> .

20. «How America Changed During Donald Trump's Presidency», Pew Research Center, 29 de enero de 2021, <<https://www.pewresearch.org/2021/01/29/how-america-changed-during-donald-trumps-presidency/>> .

21. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Los medios que difunden noticias falsas (los fallidos @nytimes, @NBCNews, @ABC, @CBS, @CNN) no son mi enemigo, ¡son el enemigo del pueblo estadounidense!», Twitter, 17 de febrero de 2017, 13:48, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/832708293516632065>> .

22. Donald Trump (@realDonaldTrump), «... la victoria y no puede verse afectada por la carga de los tremendos costes médicos y la alteración que conllevaría la presencia de personas transgénero en el Ejército. Gracias», Twitter, 26 de julio de 2017, 6:08, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/890197095151546369>> .

23. Glenn Thrush y Maggie Haberman, «Trump Gives White Supremacists an Unequivocal Boost», *The New York Times*, 15 de agosto de 2017, <<https://www.nytimes.com/2017/08/15/us/politics/trump-charlottesville-white-nationalists.html>> .

24. David Duke (@DrDavidDuke), «Gracias, presidente Trump, por su honestidad y coraje al decir la verdad sobre #Charlottesville y condenar a los terroristas de izquierdas de BLM/Antifa», Twitter, 15 de agosto de 2017, 13:45, <<https://twitter.com/DrDavidDuke/status/897559892164304896>> .

25. Robert S. Mueller, *Report on the Investigation into Russian Interference in the 2016 Presidential Election*, Departamento de Justicia de Estados Unidos, marzo de 2019, <<https://www.justice.gov/archives/sco/file/1373816/download>> .

26. Tony Romm, «A Top Democratic Senator Briefed by Twitter on Russia and the 2016 Election Called the Company's Explanation "Frankly Inadequate"», Recode, 28 de septiembre de 2017, <<https://www.vox.com/2017/9/28/16381296/senate-congress-warner-twitter-russia-fake-news-2016-election>>.

27. Kashmir Hill, «Meet Del Harvey, Twitter's Troll Patrol», *Forbes*, 20 de julio de 2014, <<https://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2014/07/02/meet-del-harvey-twitters-troll-patrol/?sh=2de93d1232da>>.

28. Amir Efrati, «Twitter CEO Costolo on Apple, Privacy, Free Speech and Google; Far from IPO», *The Wall Street Journal*, 18 de octubre de 2011, <<https://www.wsj.com/articles/BL-DGB-23367>>.

29. Kurt Wagner, «Twitter's Top Lawyer Is Final Word on Blocking Tweets—Even Donald Trump's», Bloomberg, 15 de enero de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-15/twitter-s-gadde-is-final-word-on-blocking-tweets-even-trump-s?sref=dZ65CIng>>.

30. Kurt Wagner, «Twitter CEO Jack Dorsey Wants Donald Trump to Keep Tweeting», Recode, 11 de mayo de 2017, <<https://www.vox.com/2017/5/11/15624874/president-donald-trump-twitter-jack-dorsey-tweet>>.

31. Donald Trump (@realDonaldTrump), «He oído el discurso del ministro de Exteriores de Corea del Norte en las Naciones Unidas. Si eso refleja lo que piensa el Hombrecillo Cohete, ¡no van a durar mucho! », Twitter, 23 de septiembre de 2017, 20:08, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/911789314169823232>>.

32. Peter Baker y Choe Sang-Hun, «Trump Threatens "Fire and Fury" Against North Korea If It Endangers U.S.», *The New York Times*, 8 de agosto de 2017, <<https://www.nytimes.com/2017/08/08/world/asia/north-korea-un-sanctions-nuclear-missile-united-nations.html>>.

33. Bill Chappell, «"Declaration of War" Means North Korea Can Shoot Down U.S. Bombers, Minister Says», NPR, 25 de septiembre de 2017, <<https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2017/09/25/553475174/declaration-of-war-means-north-korea-can-shoot-down-u-s-bombers-minister-says>>.

## Capítulo 4

1. Ryan Parker y Chris Gardner, «Rose McGowan: Harvey Weinstein

Raped Me», *Hollywood Reporter*, 12 de octubre de 2017, <<https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/rose-mcgowan-confirms-claim-harvey-weinstein-raped-me-1048343/>>.

2. Rose McGowan (@rosemcgowan), «TWITTER ME HA SUSPENDIDO EL PERFIL», Instagram, 11 de octubre de 2017, <<https://www.instagram.com/p/BaImG1Mle7b/>>.

3. Jessica Chastain (@jes\_chastain), «Ey @Twitter decidnos cuál de esas normas ha infringido @rosemcgowan. Lo pregunto por varias víctimas de violencia sexual, <<https://support.twitter.com/articles/18311>>», Twitter, 12 de octubre de 2017, 5:21, <[https://twitter.com/jes\\_chastain/status/918451606030618624](https://twitter.com/jes_chastain/status/918451606030618624)>.

4. Jamie Lee Curtis (jamieeecurtis), «¿Y ahora ESTO? ¿Dais libertad a nuestro presidente, pero silenciáis a una mujer que habla sobre el acoso sexual? @rosemcgowan», Twitter, 12 de octubre de 2017, 7:09, <<https://twitter.com/jamieeecurtis/status/918478792498208770>>.

5. Anna Codrea-Rado y Amie Tsang, «Twitter Users Split on Boycott over Platform's Move Against Rose McGowan», *The New York Times*, 13 de octubre de 2017, <<https://www.nytimes.com/2017/10/13/technology/twitter-boycott-rose-mcgowan.html>>.

6. Seth Rogen (@Sethrogen), «He estado hablando con @jack por mensaje privado sobre su extraña necesidad de verificar a supremacistas blancos en su plataforma durante los últimos 8 meses o así y, después de nuestras conversaciones, he llegado a una conclusión: a ese tío sencillamente le importa una mierda», Twitter, 3 de julio de 2018, 8:28, <<https://twitter.com/Sethrogen/status/1014168992376766470>>.

7. Seth Rogen, «Verification», en *Yearbook*, Nueva York, Crown, 2021, pp. 206-215.

8. «Troll Patrol Findings», Troll Patrol Report, 2018, <<https://decoders.amnesty.org/projects/troll-patrol/findings>>.

9. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Cuando ofreces una pausa a escoria demente y llorica y le das un cargo en la Casa Blanca, supongo que simplemente no funcionó. ¡El general Kelly hizo un buen trabajo despidiendo enseguida a ese perro!», Twitter, 14 de agosto de 2018, 4:31, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1029329583672307712>>.

10. Erin Griffith, «Here Are Twitter's Latest Rules for Fighting Hate and Abuse», *Wired*, 17 de octubre de 2017, <<https://www.wired.com/story/here-are-twitters-latest-rules-for-fighting-hate-and-abuse/>>.

11. Jack Dorsey (@jack), «1/ Vemos que se silencian voces en Twitter



todos los días. En los últimos 2 años hemos estado trabajando para contrarrestar eso», Twitter, 13 de octubre de 2017, 19:35, <<https://twitter.com/jack/status/919028949434241024>>.

12. Jack Dorsey (@jack), «4/ Hoy hemos visto voces que se silencian a sí mismas y voces que se expresan porque aún no estamos haciendo lo suficiente», Twitter, 13 de octubre de 2017, 19:35, <<https://twitter.com/jack/status/919028953284673536>>.

13. Jack Dorsey (@jack), «6/ Hemos decidido adoptar una actitud más enérgica en nuestras normas y en cómo las aplicamos», Twitter, 13 de octubre de 2017, 19:35, <<https://twitter.com/jack/status/919028955226636288>>.

14. Jack Dorsey (@jack), «Porque nos hemos pasado todo el día trabajando en ello y queríamos anunciarlo en cuanto estuviésemos listos», Twitter, 13 de octubre de 2017, 21:50, <<https://twitter.com/jack/status/919062878103023618?s=20>>.

15. TwitterGov (@TwitterGov), «Mediante una [primera] investigación hemos llegado a la conclusión de que el responsable es un trabajador del departamento de servicio al cliente de Twitter que hizo eso en su último día en la empresa. Además, estamos llevando a cabo una exhaustiva investigación interna», Twitter, 2 de noviembre de 2017, 19:00, <<https://twitter.com/TwitterGov/status/926267806261407744>>.

16. David Jolly (@DavidJollyFL), «Venga, lo digo: el empleado de Twitter que ha desactivado la cuenta de Trump durante 11 minutos podría ser candidato al Premio Nobel de la Paz», Twitter, 2 de noviembre de 2017, 18:19, <<https://twitter.com/DavidJollyFL/status/926257441817415685>>.

17. Sarah Hagi (@geekylonglegs), «¿Cómo les cuento a mis padres que me voy a casar con ese empleado de Twitter?», Twitter, 2 de noviembre de 2017, 19:36, <<https://twitter.com/geekylonglegs/status/926276751323430913>>.

18. Ingrid Lunden y Khaled «Tito» Hamze, «Meet the Man Who Deactivated Trump's Twitter Account», TechCrunch, 29 de noviembre de 2017, <<https://techcrunch.com/2017/11/29/meet-the-man-who-deactivated-trumps-twitter-account/>>.

19. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Un trabajador malévolo desactivó mi cuenta de Twitter. Supongo que mis palabras por fin deben de estar llegando al mundo y teniendo efecto», Twitter, 3 de noviembre de 2017, 3:51, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/>>.

[status/926401530013642765](https://twitter.com/status/926401530013642765) > .

20. Nick Wingfield, «Amazon Will Stream N.F.L.'s Thursday Night Games», *The New York Times*, 4 de abril de 2017, <<https://www.nytimes.com/2017/04/04/business/media/amazon-stream-nfl-thursday-night-football.html>> .

21. Donald Trump (@realDonaldTrump), «El líder norcoreano Kim Jong-un acaba de afirmar que el “Botón Nuclear está en su escritorio en todo momento”. ¡¿Alguien de su mermado y hambriento régimen puede hacer el favor de informarle de que yo también tengo un Botón Nuclear, pero que es mucho más grande y potente que el suyo, y que el mío funciona?!», Twitter, 2 enero de 2018, 16:49, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/94835557022420992>> .

22. «World Leaders on Twitter», *Twitter Blog*, Twitter, 5 de enero de 2018, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/company/2018/world-leaders-and-twitter](https://blog.twitter.com/en_us/topics/company/2018/world-leaders-and-twitter)> .

## Capítulo 5

1. Leslie Berland (@leslieberland), «@jack #oneteam», Twitter, 31 de julio de 2018, 11:18, <<https://twitter.com/leslieberland/status/1024358637999779840>> .

2. Candi Castleberry (@candi), «10 minutos de meditación con @Jack en los primeros 30 minutos del día... 1) Agua con limón y sal 2) Luz del sol 3) Movimiento 4) Gratitud y 5) una VICTORIA. Un director ejecutivo #Fantástico @OneTeam», Twitter, 31 de julio de 2018, 9:59, <<https://twitter.com/Candi/status/1024519975195697152>> .

3. Victoria Najjar (@victorianajjar), «¡Gracias @jayrock por abrir la jornada! ¡@jack realmente tenía la esperanza de que cantarías con nosotros! #OneTeam», Twitter, 31 de julio de 2018, 9:32, <<https://twitter.com/victorianajjar/status/1024332091641585664>> .

4. Del Harvey (@delbius), «En todo el tiempo que llevo en @Twitter, no estoy segura de haber visto nunca personas tan enérgicas, entusiastas y dispuestas a colaborar como después del #OneTeam. ¡También me alegro de haber conocido por fin en persona a algunos tuiteros con los que he colaborado durante años! Buen viaje a todos los que volvéis a casa. [GT]», Twitter, 3 de agosto de 2018, 15:17, <<https://twitter.com/delbius/status/1025505873215479808>> .

5. Tom Randall, «“The Last Bet-the-Company Situation”: Q&A With

Elon Musk», Bloomberg, 13 de julio de 2018, <<https://www.bloomberg.com/news/features/2018-07-13/-the-last-bet-the-company-situation-q-amp-a-with-elon-musk?sref=dZ65CIng>>.

6. Jon Carmichael, «Jack Dorsey Commentary on Jon Carmichael Eclipse Photograph—Full Version», YouTube, 2021, <<https://www.youtube.com/watch?v=2SfPogWOu9k>>.

## Capítulo 6

1. Tony Romm, «Inside Facebook and Twitter’s Secret Meetings with Trump Aides and Conservative Leaders Who Say Tech Is Biased», *The Washington Post*, 27 de junio de 2018, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2018/06/27/inside-facebook-tweets-secret-meetings-with-trump-aides-conservative-leaders-who-say-tech-is-biased/>>.

2. Jack Dorsey (@jack), «Recientemente nos hicieron una pregunta sencilla: ¿podríamos medir la “salud” de la conversación en Twitter? Eso se nos hizo evidente de inmediato, ya que consistía en entender un sistema holístico en lugar de fijarse solo en las partes problemáticas», Twitter, 1 de marzo de 2018, 7:33, <<https://twitter.com/jack/status/969234282706169856>>.

3. Del Harvey y David Gasca, «Serving Healthy Conversation», *Twitter Blog*, Twitter, 15 de mayo de 2018, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/product/2018/Serving\\_Healthy\\_Conversation](https://blog.twitter.com/en_us/topics/product/2018/Serving_Healthy_Conversation)>.

4. Hayley Tsukayama, «Twitter Blocked a Congresswoman’s Antiabortion Ad over “Baby Body Parts”. But It Allowed an Identical Tweet», *The Washington Post*, 10 de octubre de 2017, <<https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2017/10/10/twitter-blocked-a-congresswomans-antiabortion-ad-over-baby-body-parts-but-it-allowed-an-identical-tweet/>>.

5. Jon Levine, «Roger Stone Says He Will Sue Twitter Over Account Suspension (Exclusive)», *TheWrap*, 29 de octubre de 2017, <<https://www.thewrap.com/exclusive-roger-stone-says-he-will-sue-twitter/>>.

6. Guy Benson (@guypbenson), «Gracias @jack, por reunirse con un grupo de conservadores en Washington esta noche. Hay que trabajar mucho para generar y regenerar la confianza —como hemos debatido largo y tendido—, pero el primer paso es hablar de verdad. Muchas gracias, señor», Twitter, 19 de junio de 2018, 18:40. <<https://>

[twitter.com/guypbenson/status/1009249487511080961](https://twitter.com/guypbenson/status/1009249487511080961) > .

7. Kirsten Grind y John D. McKinnon, «Facebook, Twitter Turn to Right-Leaning Groups to Help Referee Political Speech», *The Wall Street Journal*, 8 de enero de 2019, <[https://www.wsj.com/articles/facebook-twitter-solicit-outside-groups-often-on-the-right-to-referee-political-speech-11546966779?mod=hp\\_lead\\_pos5](https://www.wsj.com/articles/facebook-twitter-solicit-outside-groups-often-on-the-right-to-referee-political-speech-11546966779?mod=hp_lead_pos5)> .

8. Sean Rossman, «Candace Owens' Rapid Rise Defending Two of America's Most Complicated Men: Trump and Kanye», *USA Today*, 19 de octubre de 2018, <<https://www.usatoday.com/story/news/investigations/2018/10/19/candace-owens-found-her-place-conservative-politics-age-donald-trump-alongside-kanye/1521771002/>> .

9. Jonathan Swan, «Trump Huddles with Charlie Kirk and Candace Owens», *Axios*, 25 de mayo de 2018, <<https://www.axios.com/2018/05/25/trump-huddles-with-charlie-kirk-and-candace-owens>> .

10. Joe Rogan, entrevista con Jack Dorsey, *The Joe Rogan Experience*, #1236, pódcast en audio, 2 de febrero de 2019, <<https://www.jrepodcast.com/episode/joe-rogan-experience-1236-jack-dorsey/>> .

11. Guy Trebay, «The San Vicente Bungalows: Hollywood's New Clubhouse», *The New York Times*, 23 de febrero de 2019, <<https://www.nytimes.com/2019/02/23/style/san-vicente-bungalows-jeff-klein.html>> .

12. Kurt Wagner y Lucas Shaw, «Square to Buy Jay-Z's Music Service Tidal, Appoint Him to Board», *Bloomberg*, 4 de marzo de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-04/square-to-buy-music-service-tidal-make-jay-z-a-board-member?sref=dZ65CIng>> .

13. Emma Stefansky, «Rick and Morty, a Mountain Cake, and Jack Dorsey: Inside Kanye West's 41st Birthday Party», *Vanity Fair*, 10 de junio de 2018, <<https://www.vanityfair.com/style/2018/06/kanye-west-41-birthday-party-kim-kardashian>> .

14. Jack Dorsey (@jack), «Guau», Twitter, 1 de junio de 2018, 22:45, <<https://twitter.com/jack/status/1002788214518657024>> .

15. Peter Kafka, «Twitter CEO Jack Dorsey Talked to NYU's Jay Rosen for an Hour, on the Record», *Recode*, 14 de septiembre de 2018, <<https://www.vox.com/2018/9/14/17857486/twitter-jack-dorsey-nyu-jay-rosen-bias-neutrality-presence-politics-recode-media-podcast>> .

16. Bryan Menegus y Tom McKay, «Twitter May Be Demoting Controversial Accounts in Search Results», *Gizmodo*, 22 de julio de 2018, <<https://gizmodo.com/twitter-may-be-demoting-controversial-accounts>> .

in-searc-1827788070 > .

17. Alex Thompson, «Twitter Appears to Have Fixed “Shadow Ban” of Prominent Republicans like the RNC Chair and Trump Jr.’s Spokesman», VICE, 25 de julio de 2018, <<https://www.vice.com/en/article/43paqq/twitter-is-shadow-banning-prominent-republicans-like-the-rnc-chair-and-trump-jrs-spokesman>> .

18. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Twitter “BLOQUEA DE FORMA ENCUBIERTA” a destacados republicanos. Eso no está bien. ¡Vamos a investigar esta práctica discriminatoria e ilegal! Hay muchas quejas», Twitter, 26 de julio de 2018, 4:46, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1022447980408983552>> .

19. Liam Stack, «What Is a “Shadow Ban”, and Is Twitter Doing It to Republican Accounts?», *The New York Times*, 26 de julio de 2018, <<https://www.nytimes.com/2018/07/26/us/politics/twitter-shadowbanning.html>> .

20. Vijaya Gadde y Kayvon Beykpour, «Setting the Record Straight on Shadow Banning», *Twitter Blog*, Twitter, 26 de julio de 2018, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/company/2018/Setting-the-record-straight-on-shadow-banning](https://blog.twitter.com/en_us/topics/company/2018/Setting-the-record-straight-on-shadow-banning)> .

21. Cecilia Kang y Kate Conger, «Twitter Suspends Alex Jones and Infowars for Seven Days», *The New York Times*, 14 de agosto de 2018, <<https://www.nytimes.com/2018/08/14/technology/twitter-alex-jones-suspension.html>> .

22. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Las redes sociales están discriminando totalmente las voces republicanas/conservadoras. Hablando con vehemencia y claridad en nombre de la administración Trump, no dejaremos que eso suceda. Están silenciando las opiniones de muchas personas de la DERECHA y al mismo tiempo no hacen nada con los demás...», Twitter, 18 de agosto de 2018, 4:23, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1030777074959757313>> .

23. Jack Dorsey (@jack), «Gracias al presidente Walden, al señor Pallone y a la comisión por esta oportunidad de hablar en nombre de Twitter ante el pueblo estadounidense. Será un placer conversar sobre nuestro compromiso con la imparcialidad, la transparencia y la rendición de cuentas», Twitter, 5 de septiembre de 2018, 10:56, <<https://twitter.com/jack/status/1037399063447121922>> .

24. Megan Specia, «The Rohingya in Myanmar: How Years of Strife Grew Into a Crisis», *The New York Times*, 13 de septiembre de 2017, <<https://www.nytimes.com/2017/09/13/world/asia/myanmar->

[rohingya-muslim.html](#) > .

25. Jack Dorsey (@jack), «A menudo la gente cree que la meditación es una práctica tranquilizante, relajante y una desintoxicación de todo el ruido del mundo. El vipassana no es eso. Es extremadamente doloroso y es una tarea física y mental exigente. No me esperaba nada de eso cuando lo hice por primera vez el año pasado. Y este año ha sido todavía más duro, ya que he profundizado más», Twitter, 8 de diciembre de 2018, 17:19, <<https://twitter.com/jack/status/1071575105065500672>> .

26. Jack Dorsey (@jack), «Hice la meditación en Dhamma Mahimã en Pyin U Lwin. Esta es mi habitación. Austera. Durante los diez días: ni aparatos, ni lectura, ni escritura, ni ejercicio físico, ni música, ni bebidas alcohólicas, ni carne, ni conversaciones, ni siquiera contacto visual con los demás. Es gratis: se da todo esto a los meditadores por caridad», Twitter, 8 de diciembre de 2018, 17:19, <<https://twitter.com/jack/status/1071575116796973056>> .

27. Jack Dorsey (@jack), «Una noche también meditamos en una cueva en Mandalay. Los primeros 10 minutos, me picaron 117 veces los mosquitos. Me dejaron en paz cuando saltaron los plomos, lo que podéis ver en el descenso de mi frecuencia cardíaca», Twitter, 8 de diciembre de 2018, 17:21, <<https://twitter.com/jack/status/1071575413804064768>> .

28. Nellie Bowles, «Jack Dorsey Is Gwyneth Paltrow for Silicon Valley», *The New York Times*, 2 de mayo de 2019, <<https://www.nytimes.com/2019/05/02/fashion/jack-dorsey-influencer.html?smid=tw-nytstyles&smty=cur>> .

29. Ben Greenfield y Jack Dorsey, «The Jack Dorsey Podcast: Advanced Stress Mitigation Tactics, Extreme Time-Saving Workouts, DIY Cold Tubs, Hormesis, One-Meal-A-Day & More», Ben Greenfield Life, 16 de marzo de 2019, <<https://bengreenfieldlife.com/podcast/time-saving-workouts/>> .

30. Abigail Tracy, «Twitter's Cursed Head-of-Product Role Claims Another Victim», *Vanity Fair*, 7 de junio de 2016, <<https://www.vanityfair.com/news/2016/06/twitter-head-of-product-jeff-seibert>> .

31. Brad Stone, «The Secret Origins of Amazon's Alexa», *Wired*, 11 de mayo de 2021, <<https://www.wired.com/story/how-amazon-made-alexa-smarter/>> .

32. Mella TV, *Mella Special featuring Jack Dorsey: founder and CEO of Twitter*, YouTube, 2020, <<https://www.youtube.com/watch?>

v = nN3aTTHL1c4 > .

33. Edgar Alvarez, «Twitter's Revamped Camera Is Its Answer to Stories», Engadget, 13 de marzo de 2019, <<https://www.engadget.com/2019-03-13-twitter-camera-redesign-snapchat-instagram-stories.html>> .

34. Sarah Perez, «Twitter's New Prototype App "TWTR" Launches Today», TechCrunch, 11 de marzo de 2019, <<https://techcrunch.com/2019/03/11/twitters-new-prototype-app-twtr-launches-today/>> .

35. «Product Introducing Topics», *Twitter Blog*, Twitter, 11 de noviembre de 2019, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/product/2019/introducing-topics](https://blog.twitter.com/en_us/topics/product/2019/introducing-topics)> .

36. Tony Romm, «Trump Met with Twitter CEO Jack Dorsey—and Complained about His Follower Count», *The Washington Post*, 23 de abril de 2019, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2019/04/23/trump-meets-with-twitter-ceo-jack-dorsey-white-house/>> .

37. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Gran reunión esta tarde en la @CasaBlanca con @Jack de @Twitter. Se han debatido muchos temas acerca de su plataforma y del mundo de las redes sociales en general. ¡Espero que podamos mantener un diálogo abierto!», Twitter, 23 de abril de 2019, 13:54, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1120793199650463747>> .

38. Donald Trump (@realDonaldTrump), «¿Cómo es posible que se expulsa de Twitter a James Woods (y muchos otros), una voz conservadora fuerte pero responsable? Las redes sociales y los medios de noticias falsas, junto con su socio, el Partido Demócrata, no tienen ni idea de los problemas que se están generando. ¡MUY INJUSTO!», Twitter, 4 de mayo de 2019, 11:31, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1124743267873116160>> .

39. Rachel Tashjian, «What Was Jack Dorsey Doing at Paris Fashion Week?», *GQ*, 28 de junio de 2019, <<https://www.gq.com/story/fashion-news-6-28-19>> .

40. Derek Cheng, «Twitter Boss Jack Dorsey Meets Jacinda Ardern at the Beehive», *NZ Herald*, 8 de septiembre de 2019, <<https://www.nzherald.co.nz/nz/twitter-boss-jack-dorsey-meets-jacinda-ardern-at-the-beehive/CGMBFTCY2O3QKS2WC2HBKVIYHE/>> .

41. Sara Salinas, «Twitter Stock Plunges as Company Blames Ad Targeting Problems for Earnings Miss», *CNBC*, 24 de octubre de 2019, <<https://www.cnn.com/2019/10/24/twitter-twtr-earnings->

[q3-2019.html](#)>.

42. Kurt Wagner y Ben Brody, «Twitter CEO Dorsey Bans Political Ads in Swipe at Facebook», Bloomberg, 30 de octubre de 2019, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-30/twitter-to-ban-political-advertising-globally-ceo-dorsey-says?sref=dZ65CIng>>.

43. Datos de población, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, diciembre de 2019, <[https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts\\_2019-6.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts_2019-6.pdf)>.

44. Ngozi Okonjo-Iweala, «Un honor dar la bienvenida a Jack Dorsey y al fantástico equipo de Twitter, con Parag, Kayvon, TJ, Michael, Sierra, a Nigeria y África en su primera visita para hablar sobre el emprendimiento y cómo la plataforma Twitter puede ayudar a los jóvenes a crear trabajos digitales», Facebook, 11 de noviembre de 2019, <<https://www.facebook.com/NgoziOkonjoIweala/posts/2730637583653155/>>.

45. Jack Dorsey (@jack), «Twitter financiará a un pequeño grupo independiente de hasta cinco arquitectos, ingenieros y diseñadores de código abierto para desarrollar un estándar abierto y descentralizado de una red social. El objetivo es que en última instancia Twitter sea un cliente de ese estándar», Twitter, 11 de diciembre de 2019, 6:13, <<https://twitter.com/jack/status/1204766078468911106>>.

46. «Twitter CEO Jack Dorsey Reacts to GOT7 & Meditating with Spiders», YouTube, *The CouRage and Nadeshot Show*, 2020, <<https://www.youtube.com/watch?v=A12wAWyaR1s>>.

47. Jack Dorsey (@jack), «Es triste marcharse de este continente... por ahora. África va a definir el futuro (¡sobre todo el del bitcôin!). Aún no estoy seguro de dónde, pero voy a vivir aquí entre 3 y 6 meses a mediados de 2020. Agradecido por haber podido experimentar una pequeña parte», Twitter, 27 de noviembre de 2019, 11:39, <<https://twitter.com/jack/status/1199774792917929984>>.

## Capítulo 7

1. Shefali Shah Mirakhur (@shahsr), «Mejor invitación a una fiesta que me hayan hecho nunca. Nunca. @TwitterOneTeam», Twitter, 14 de enero de 2020, 15:11, <<https://twitter.com/shahsr/status/1217222720972378112>>.

2. Raymond Wong, «Lady Gaga Performed Private Apple Concert as a



Tribute to Steve Jobs», Mashable SE Asia, 19 de mayo de 2019, <<https://sea.mashable.com/tech/3879/lady-gaga-performed-private-apple-concert-as-a-tribute-to-steve-jobs>>.

3. Arielle Pardes y Annie Goldsmith, «The Buzz Is Gone: Tech Companies (with a Few Exceptions) Are Reining in Once-Legendary Holiday Parties», The Information, 16 de diciembre de 2022, <<https://www.theinformation.com/articles/the-buzz-is-gone-tech-companies-with-a-few-exceptions-are-reining-in-once-legendary-holiday-parties>>.

4. Andy (@andysaurusrex), «¿Estamos todos experimentando los efectos secundarios en diferido del zumo salado? #OneTeam», Twitter, 14 de enero de 2020, 8:38, <<https://twitter.com/andysaurusrex/status/1217123748098297856>>.

5. Aanu Adeoye y Bukola Adebayo, «Bring Back Our Girls Activist Oby Ezekwesili Vows to Disrupt “Nigeria’s Politics of Failure”», CNN, 22 de noviembre de 2018, <<https://www.cnn.com/2018/11/22/africa/nigeria-oby-ezekwesili-politics/index.html>>.

6. Donald Trump (@realDonaldTrump), «... el músico @johnlegend y su maleducada esposa están hablando ahora sobre lo fantástico que es, pero no los vi por ninguna parte cuando necesitábamos ayuda para aprobarlo. El “presentador” @LesterHoltNBC ni siquiera saca el tema del presidente Trump o de los republicanos al hablar de...», Twitter, 8 de septiembre de 2019, 20:11, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1170897586364006405>>.

7. Chrissy Teigen (@chrissyteigen), «lol what a pussy ass bitch. tagged everyone but me. an honor, mister president» [ja, ja, qué medica. ha etiquetado a todo el mundo menos a mí. un honor, señor presidente], Twitter, 8 de septiembre de 2019, 21:17, <<https://twitter.com/chrissyteigen/status/1170914148919590914>>.

8. Bess Levin, «Yes, the Trump White House Demanded Twitter Remove Chrissy Teigen’s Tweet Calling Trump a “Pussy Ass Bitch”», *Vanity Fair*, 8 de febrero de 2023, <<https://www.vanityfair.com/news/2023/02/chrissy-teigen-donald-trump-tweet-removed>>.

9. Edvard Pettersson y Dana Hull, «Musk Says “Pedo Guy” Tweet Was Response to Unprovoked Attack», Bloomberg, 3 de diciembre de 2019, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-12-03/elon-musk-was-hurt-by-caver-s-p-r-stunt-insult-lawyer-says?sref=dZ65CIng>>.

10. Dana Hull y Benjamin Bain, «Elon Musk Can Stay Tesla CEO, but Not Chairman, Under SEC Settlement», Bloomberg, 29 de septiembre de 2018, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-29/elon->

[musk-and-sec-reach-settlement-on-fraud-charges?sref=dZ65CIng](#) > .

11. «Twitter CEO Jack Dorsey Reacts to GOT7 & Meditating with Spiders», YouTube, *The CouRage and Nadeshot Show*, 2020, <<https://www.youtube.com/watch?v=A12wAWyaR1s>> .

12. Dana Hull, «The Tesla Skeptics Who Bet Against Elon Musk», Bloomberg, 22 de enero de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/features/2020-01-22/the-tesla-tslaq-skeptics-who-bet-against-elon-musk?sref=dZ65CIng>> .

13. Ariadna Font Llitjós (@quicola), «@elonmusk se conectó para hablar con @jack y @Twitter #oneteam2020», Twitter, 16 de enero de 2020, 14:19, <<https://twitter.com/quicola/status/1217934515953377283>> .

## Capítulo 8

1. «Inside the Swanky Private Club Where Bill Gates, Eric Schmidt, and Justin Timberlake Go to Ski», Private Club Marketing, 20 de noviembre de 2019, <<https://privateclubmarketing.com/inside-swanky-private-club-bill-gates-eric-schmidt-justin-timberlake-go-ski/>> .

2. Kurt Wagner, «Twitter Beats Revenue, User Growth Estimates; Shares Rally», Bloomberg, 6 de febrero de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-02-06/twitter-beats-revenue-user-growth-estimates-in-fourth-quarter?sref=dZ65CIng>> .

3. Facebook Inc., declaración de representación: anuncio de la asamblea anual de accionistas que tendrá lugar el 27 de mayo de 2020 (presentada el 10 de abril de 2020), 46, Comisión de Valores y Bolsa, <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000132680120000037/facebook2020definitiveprox.htm>> .

4. Renae Merle, «How One Hedge Fund Made \$2 Billion from Argentina's Economic Collapse», *The Washington Post*, 29 de marzo de 2016, <<https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2016/03/29/how-one-hedge-fund-made-2-billion-from-argentinas-economic-collapse/>> .

5. Sheelah Kolhatkar, «Paul Singer, Doomsday Investor», *The New Yorker*, 20 de agosto de 2018, <<https://www.newyorker.com/magazine/2018/08/27/paul-singer-doomsday-investor>> .

6. Nathan Vardi, «Meet Jesse Cohn, the 33-Year-Old Hedge Fund

Investor Laying Siege to Silicon Valley», *Forbes*, 3 de febrero de 2014, <<https://www.forbes.com/sites/nathanvardi/2014/02/03/the-33-year-old-hedge-fund-investor-shaking-up-silicon-valley/?sh=6aba46f93411>>.

7. Katherine Clarke y Cara Lombardo, «As Wall Street Migrates to Florida, Hedge-Funders Move to Offload Manhattan Homes», *The Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2021, <<https://www.wsj.com/articles/wall-street-moves-to-florida-nyc-real-estate-11614020268>>.

8. «EBay C.E.O. Steps Down, Citing Differences with Board», Reuters, 25 de septiembre de 2019, <<https://www.reuters.com/article/ebay-ceo/ebay-ceo-devin-wenig-steps-down-idUSL3N26G330>>.

9. Scott Deveau y Ed Hammond, «Singer's Elliott Seeks to Replace Twitter CEO Dorsey», Bloomberg, 28 de febrero de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-02-29/singer-s-elliott-is-said-to-seek-to-replace-twitter-ceo-dorsey?sref=dZ65CIng>>.

10. Tyler Clifford, «Jim Cramer Sides with Elliott Management over Jack Dorsey, Says Twitter Needs a New CEO», CNBC, 2 de marzo de 2020, <<https://www.cnbc.com/2020/03/02/jim-cramer-is-with-elliott-on-jack-dorsey-says-twitter-needs-new-ceo.html>>.

11. Antoine Gara, «Silver Lake's Egon Durban Says Firm Focused on "All-in Bets"», *Financial Times*, 28 de junio de 2023. <<https://www.ft.com/content/5c19de5d-6ff4-40fb-87b7-16c65bfde320>>.

12. TJ Adeshola (@TJay), «No digo esto tanto como debería..., pero @Jack es un líder especial. Es empático, es transparente, es decidido, tiene corazón... Es un crack. He aprendido mucho observándolo a lo largo de los años; lealtad, determinación, paciencia, entre otras cualidades. #ApoyamosAJack», Twitter, 2 de marzo de 2020, 16:38, <<https://twitter.com/TJay/status/1234639218888126464>>.

13. Dalana Brand (@DalanaBrand), «Muy orgullosa de trabajar en una compañía que lidera desde primera línea, que tiene una razón de ser y que valora a sus tuiteros por encima de todo. Eso es un reflejo directo de los valores exhibidos por nuestro magnífico líder @jack, que es un modelo a seguir para todos nosotros. #ApoyamosAJack #AmaElLugarDondeTrabajas», Twitter, 2 de marzo de 2020, 17:54, <<https://twitter.com/DalanaBrand/status/1234658371979972609>>.

14. Elon Musk (@elonmusk), «Solo quiero decir que apoyo a @Jack como director ejecutivo de Twitter. Tiene buen <3», Twitter, 2 de marzo de 2020, 17:21, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1234650006117867520/>>.

15. Nick Bilton, «In the Coronavirus Era, the Force Is Still with Jack

Dorsey», *Vanity Fair*, 20 de abril de 2020, <<https://www.vanityfair.com/news/2020/04/in-the-coronavirus-era-the-force-is-still-with-jack-dorsey>>.

16. Kurt Wagner, «Facebook Worker in Seattle Is Diagnosed with the Coronavirus», *Bloomberg*, 4 de marzo de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-05/facebook-ays-employee-in-seattle-diagnosed-with-coronavirus?sref=dZ65CIng>>.

17. Jennifer Christie, «Keeping Our Employees and Partners Safe during #coronavirus», *Twitter Blog*, Twitter, 12 de mayo de 2020, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/company/2020/keeping-our-employees-and-partners-safe-during-coronavirus](https://blog.twitter.com/en_us/topics/company/2020/keeping-our-employees-and-partners-safe-during-coronavirus)>.

18. Brian Nowak y Jack Dorsey, «Morgan Stanley Technology, Media & Telecom Conference 2020: Jack Dorsey», *Twitter IR*, Twitter, 5 de marzo de 2020.

19. «Twitter, Inc. Announces Partnership with Silver Lake and Elliott Management», *PR Newswire*, 9 de marzo de 2020, <<https://www.prnewswire.com/news-releases/twitter-inc-announces-partnership-with-silver-lake-and-elliott-management-301019725.html>>.

## Capítulo 9

1. Tina Le (@tinap00), «No, no tengo familia ni hijos, pero me lo he pasado muy bien con el cuento que nos ha contado @jack: “Hoy tú eres tú, eso es más cierto que cierto. ¡No hay nadie vivo que sea más tú que tú!”. (Dr. Seuss)», *Twitter*, 24 de abril de 2020, 9:51, <<https://twitter.com/tunap00/status/1253728313106788357>>.

2. Aditi Shorewal (@aditishorewal), «Plan del viernes por la noche: hora del cuento con @jack», *Twitter*, 24 de abril de 2020, 10:05, <<https://twitter.com/aditishorewal/status/1253731836422877196>>.

3. «WHO Director-General’s Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19—11 march 2020», *Organización Mundial de la Salud*, 11 de marzo de 2020, <<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>.

4. Steve Holland, Jeff Mason y Makini Brice, «Trump Declares Coronavirus National Emergency, Says He Will Most Likely Be Tested», *Reuters*, 13 de marzo de 2020, <<https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-usa-emergency/trump-declares-coronavirus-national->

emergency-says-he-will-most-likely-be-tested-idUSKBN2102G3 > .

5. Gobernador Gavin Newsom, Orden ejecutiva N-33-20, 4 de marzo de 2020, <<https://www.gov.ca.gov/wp-content/uploads/2020/03/EO-N-33-20-COVID-19-HEALTH-ORDER-03.19.2020-002.pdf>> .

6. Vijaya Gadde y Matt Derella, «An Update on Our Continuity Strategy during COVID-19», *Twitter Blog*, Twitter, 16 de marzo de 2020, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/company/2020/An-update-on-our-continuity-strategy-during-COVID-19](https://blog.twitter.com/en_us/topics/company/2020/An-update-on-our-continuity-strategy-during-COVID-19)> .

7. Sara Fischer, «Exclusive: Facebook Adding Part-Time Fact-Checking Contractors», *Axios*, 17 de diciembre de 2019, <<https://www.axios.com/2019/12/17/facebook-fact-checking-contractors>> .

8. Gadde y Derella, «An Update on Our Continuity Strategy».

9. Yoel Roth y Nick Pickles, «Updating Our Approach to Misleading Information», *Twitter Blog*, Twitter, 11 de mayo de 2020, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/product/2020/updating-our-approach-to-misleading-information](https://blog.twitter.com/en_us/topics/product/2020/updating-our-approach-to-misleading-information)> .

10. Musadiq Bidar, «Newsom Signs Executive Order Declaring California a Vote-by-Mail State», *CBS News*, 9 de mayo de 2020, <<https://www.cbsnews.com/news/newsom-signs-executive-order-declaring-california-a-vote-by-mail-state-2020-05-08/>> .

11. Elise Viebeck, «Mailing of Ballots to All Voters in Las Vegas Area Puts Sharp Focus on Election Safeguards», *The Washington Post*, 29 de mayo de 2020, <[https://www.washingtonpost.com/politics/mailing-of-ballots-to-all-voters-in-las-vegas-area-puts-sharp-focus-on-election-safeguards/2020/05/28/912c099a-9f63-11ea-b5c9-570a91917d8d\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/politics/mailing-of-ballots-to-all-voters-in-las-vegas-area-puts-sharp-focus-on-election-safeguards/2020/05/28/912c099a-9f63-11ea-b5c9-570a91917d8d_story.html)> .

12. Daniel Dale, Ryan Nobles y Abby Phillip, «Fact Check: Trump Falsely Claims Michigan Sent Out Absentee Ballots and Broke the Law», *CNN*, 20 de mayo de 2020, <<https://www.cnn.com/2020/05/20/politics/fact-check-trump-michigan-nevada-ballots-voting/index.html>> .

13. Donald Trump (@realDonaldTrump), «El voto en ausencia es una forma magnífica para que muchas personas mayores, miembros del Ejército y otros ciudadanos que no pueden acudir a los colegios electorales puedan votar el día de las elecciones. ¡Estas papeletas no tienen nada que ver con los votos por correo, que son PERFECTOS para cometer FRAUDE y no deberían estar permitidos!», *Twitter*, 8 de abril de 2020, 16:34, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1248031484532928514>> .

14. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Los republicanos deberían

combatir con gran dureza los votos por correo a escala estatal. Los demócratas lo están pidiendo a gritos. Tienen un potencial tremendo para cometer fraude y, por el motivo que sea, eso no les va bien a los republicanos @foxyamigos», Twitter, 8 de abril de 2020, 5:20, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1247861952736526336>>.

15. Donald Trump (@realDonaldTrump), «El estado de Nevada “cree” que puede mandar votos ilegales por correo, lo que crea una situación de fraude electoral en el estado y en el país conjunto. ¡No pueden hacerlo! De hacerlo, yo “creo” que puedo retirar fondos al estado. Lo siento, pero no podéis hacer trampa en las elecciones. @RussVought45 @USTreasury», Twitter, 20 de mayo de 2020, 6:11, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1263094958417985538>>.

16. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Estados Unidos no puede aceptar todos los votos por correo. Serán los comicios más amañados de la historia. Las personas cogerán las papeletas del buzón, imprimirán miles de falsificaciones y “forzarán” a otros a firmarlas. Y también inventarán nombres. Cierta voto en ausencia es aceptable, cuando sea necesario. ¡Están intentando aprovechar el covid para esta estafa!», Twitter, 24 de mayo de 2020, 7:08, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1264558926021959680>>.

17. Departamento de Seguridad de Twitter, «Strengthening Our Approach to Deliberate Attempts to Mislead Voters», *Twitter Blog*, Twitter, 24 de abril de 2019, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/company/2019/strengthening-our-approach-to-deliberate-attempts-to-mislead-vot](https://blog.twitter.com/en_us/topics/company/2019/strengthening-our-approach-to-deliberate-attempts-to-mislead-vot)>.

18. Donald Trump (@realDonaldTrump), «... cualquier persona que viva en el estado, con independencia de quién sea o cómo haya llegado allí. A continuación, van a llegar profesionales que van a decir a todas esas personas —muchas de las cuales nunca se habían planteado votar aquí antes— cómo y a quién votar. Estas elecciones van a ser un fraude. ¡Esto es intolerable!», Twitter, 26 de mayo de 2020, 5:17, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1265255845358645254>>.

19. Ben Christopher, «California’s (Mostly) All-Mail 2020 Election, Explained», *CalMatters*, 25 de junio de 2020, <<https://calmatters.org/explainers/california-all-mail-election-explained-november-2020/>>.

20. Kurt Wagner y Alex Wayne, «Twitter Adds Fact-Check Label to Trump Tweets for First Time», *Bloomberg*, 26 de mayo de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-26/trump-s-tweets-on-mail-in-voting-fact-checked-by-twitter?sref=dZ65CIng>>.

21. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Ahora @Twitter está interfiriendo en las elecciones presidenciales de 2020. Dicen que mi afirmación sobre el voto por correo, que desembocará en corrupción y fraude masivo, es incorrecta, basándose en verificaciones de datos procedentes de las noticias falsas de la CNN y el *Washington Post*, de Amazon...», Twitter, 26 de mayo de 2020, 16:40, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1265427538140188676>>.

22. Donald Trump (@realDonaldTrump), «... Twitter está reprimiendo por completo la LIBERTAD DE EXPRESIÓN, y yo, como presidente, ¡no voy a permitir que eso ocurra!», Twitter, 26 de mayo de 2020, 16:40, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1265427539008380928>>.

23. Tony Romm y Elizabeth Dwoskin, «Trump Signs Order That Could Punish Social Media Companies for How They Police Content, Drawing Criticism and Doubts of Legality», *The Washington Post*, 28 de mayo de 2020, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2020/05/28/trump-social-media-executive-order/>>.

24. Bobby Lewis (@revrrlewis), «En Fox & Friends, Kellyanne Conway al parecer ha iniciado una campaña de acoso por internet contra el jefe de integridad del sitio, Yoel Roth: “Que alguien en San Francisco vaya a despertarle y le diga que van a subirle los seguidores”», Twitter, 27 de mayo de 2020, 5:20, <<https://twitter.com/revrrlewis/status/1265618948726435842>>.

25. Jason Lemon, «Twitter’s Head of Site Integrity Compares Kellyanne Conway to Joseph Goebbels in Resurfaced Tweets: “Actual Nazis in the White House”», *Newsweek*, 27 de mayo de 2020, <<https://www.newsweek.com/twitters-head-site-integrity-compares-kellyanne-conway-joseph-goebbels-resurfaced-tweets-1506801>>.

26. Gregg Re, «Twitter Exec in Charge of Effort to Fact-Check Trump Has History of Anti-Trump Posts, Called McConnell a “Bag of Farts”», Fox News, 27 de mayo de 2020, <<https://www.foxnews.com/politics/twitter-exec-in-charge-of-effort-to-fact-check-trump-has-history-of-anti-trump-posts-called-mcconnell-a-bag-of-farts>>.

27. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Muy ridículo ver cómo Twitter intenta argumentar que el voto por correo no es susceptible al FRAUDE. Qué tontería: pero si hay ejemplos y casos por todas partes. Nuestro proceso electoral se verá gravemente manchado y será el hazmerreír del mundo entero. Contadle esto a vuestro odiador @yoyoel», Twitter, 28 de mayo de 2020, 9:44, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1266047584038256640>>.

28. Derrick Bryson Taylor, «George Floyd Protests: A Timeline», *The New York Times*, 5 de noviembre de 2021, <<https://www.nytimes.com/article/george-floyd-protests-timeline.html>>.

29. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Esos MATONES están deshonorando la memoria de George Floyd, y yo no voy a permitir que eso ocurra. Acabo de hablar con el gobernador Tim Walz y le he dicho que el Ejército va a estar con él hasta el final. En cuanto surjan dificultades, asumiremos el control nosotros, pero, cuando empiezan los saqueos, empiezan los tiros. ¡Gracias!», Twitter, 28 de mayo de 2020, 21:53, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1266231100780744704>>.

30. Kate Conger, «Twitter Had Been Drawing a Line for Months When Trump Crossed It», *The New York Times*, 30 de mayo de 2020, <<https://www.nytimes.com/2020/05/30/technology/twitter-trump-dorsey.html>>.

31. Nate Lanxon y Vlad Savov, «Twitter-Trump Tension Mounts on Warning Over Shooting Tweet», Bloomberg, 29 de mayo de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-29/twitter-trump-minneapolis-post-broke-rules-glorified-violence?sref=dZ65CIng>>.

32. «Twitter Analyst Day—Transcript», Twitter IR, Twitter, 25 de febrero de 2021, <[https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc\\_downloads/2021/02/Twitter-Analyst-Day-2021-Prepared-Remarks.pdf](https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc_downloads/2021/02/Twitter-Analyst-Day-2021-Prepared-Remarks.pdf)>.

33. Kurt Wagner, «Twitter Aims to Double Revenue in 3 Years; Shares Surge», Bloomberg, 25 de febrero de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-25/twitter-sets-target-to-double-annual-revenue-in-next-three-years?sref=dZ65CIng>>.

34. *Ibid.*

## Capítulo 10

1. Emma-Jo Morris y Gabrielle Fonrouge, «Smoking-Gun Email Reveals How Hunter Biden Introduced Ukrainian Businessman to VP Dad», *New York Post*, 14 de octubre de 2020, <<https://nypost.com/2020/10/14/email-reveals-how-hunter-biden-introduced-ukrainian-biz-man-to-dad/>>.

2. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Enhorabuena al @nypost por haber sacado a la luz la enorme corrupción que rodea al adormecido Joe Biden y a nuestro país. Siempre ha sido un político corrupto.



¡Lamentable!», Twitter, 14 de octubre de 2020, 20:22, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1316580278568022016>>.

3. Raphael Satter, Jeff Donn y Chad Day, «How Russian Hackers Pried into Clinton Campaign Emails», Associated Press, 4 de noviembre de 2017, <<https://apnews.com/article/moscow-north-america-ap-top-news-hillary-clinton-phishingaddc2727b0b04c1d80ab6ca30c4dc77e>>.

4. Fundación Knight, «Session 10—On with Kara Swisher, Yoel Roth and the Crisis at Twitter», Vimeo, 2022, <<https://vimeo.com/776426548>>.

5. Matt Taibbi (@mtaibbi), «26. En ese punto “todo el mundo sabía que aquello estaba jodido”, dijo un empleado, pero la respuesta fue básicamente pecar por... seguir pecando», Twitter, 2 de diciembre de 2022, 16:24, <<https://twitter.com/mtaibbi/status/1598835411262279680>>.

6. Matt Taibbi (@mtaibbi), «25. Puedes ver la confusión en esta larga conversación, en la que al final participan Gadde y el exjefe de Confianza y Seguridad Yoel Roth. El responsable de comunicaciones Trenton Kennedy escribe: “No termino de entender el fundamento normativo por el que marcamos esa información como no segura”», Twitter, 2 de diciembre de 2022, 16:21, <<https://twitter.com/mtaibbi/status/1598834882414727168>>.

7. Matt Taibbi (@mtaibbi), «27. El vicepresidente de comunicaciones de Twitter Brandon Borrman pregunta: ¿Podemos afirmar de forma veraz que esto forma parte de las políticas?», Twitter, 2 de diciembre de 2022, 16:26, <<https://twitter.com/mtaibbi/status/1598836068282814464>>.

8. Craig Timberg, Matt Viser y Tom Hamburger, «Here’s How the Post Analyzed Hunter Biden’s Laptop», *The Washington Post*, 30 de marzo de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2022/03/30/hunter-biden-laptop-data-examined/>>.

9. Kurt Wagner, «Twitter Allows Links to N.Y. Post Story, Backtracking Again», Bloomberg, 16 de octubre de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-10-16/twitter-allows-links-to-n-y-post-story-backtracking-again?sref=dZ65CIng>>.

10. Vijaya Gadde (@vijaya), «Gracias a todas las personas que han hecho comentarios durante el día de hoy. La moderación de contenido es increíblemente difícil, sobre todo en el contexto crítico de unas elecciones. Estamos intentando actuar con responsabilidad y celeridad para evitar perjuicios, pero vamos aprendiendo sobre la marcha», Twitter, 15 de octubre de 2020, 19:06, <<https://twitter.com/vijaya/>>

[status/1316923560175296514](https://twitter.com/jack/status/1316923560175296514) > .

11. Jack Dorsey (@jack), «Bloquear directamente URL fue un error, y hemos actualizado nuestra política y su aplicación para enmendarlo. Nuestro objetivo es intentar añadir contexto, y ahora tenemos la capacidad de hacerlo», Twitter, 16 de octubre de 2020, 5:35, <<https://twitter.com/jack/status/1317081843443912706>> .

12. Kurt Wagner y Scott Deveau, «Dorsey Keeps Twitter CEO Job on Elliott, Silver Lake Review», Bloomberg, 2 de noviembre de 2020, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-11-02/twitter-s-jack-dorsey-to-keep-ceo-job-after-board-panel-review?sref=dZ65CIng>> .

13. Zeve Sanderson, Megan A. Brown, Richard Bonneau, Jonathan Nagler y Joshua A. Tucker, «Twitter Flagged Donald Trump's Tweets with Election Misinformation: They Continued to Spread Both on and off the Platform», Misinformation Review, 24 de agosto de 2021, <<https://misinforeview.hks.harvard.edu/article/twitter-flagged-donald-trumps-tweets-with-election-misinformation-they-continued-to-spread-both-on-and-off-the-platform/>> .

14. Todd Spangler, «Twitter Has Flagged 200 of Trump's Posts as "Disputed" or Misleading Since Election Day. Does It Make a Difference?», *Variety*, 27 de noviembre de 2020, <<https://variety.com/2020/digital/news/twitter-trump-200-disputed-misleading-claims-election-1234841137/>> .

15. Brian Naylor, «Read Trump's Jan. 6 Speech, a Key Part of Impeachment Trial», NPR, 10 de febrero de 2021, <<https://www.npr.org/2021/02/10/966396848/read-trumps-jan-6-speech-a-key-part-of-impeachment-trial>> .

16. «Civic Integrity Misleading Information Policy», Centro de Ayuda de Twitter, <<https://help.twitter.com/en/rules-and-policies/election-integrity-policy>> .

17. Kat Lonsdorf, Courtney Dorning, Amy Isackson, Mary Louise Kelly y Ailsa Chang, «A Timeline of How the Jan. 6 Attack Unfolded—Including Who Said What and When», NPR, 9 de junio de 2022, <<https://www.npr.org/2022/01/05/1069977469/a-timeline-of-how-the-jan-6-attack-unfolded-including-who-said-what-and-when>> .

18. Donald Trump (@realDonaldTrump), «[vídeo]», Twitter, 6 de enero de 2021, 13:17, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1346928882595885058>> .

19. Chris Cameron, «These Are the People Who Died in Connection with the Capitol Riot», *The New York Times*, 5 de enero de 2022,

<<https://www.nytimes.com/2022/01/05/us/politics/jan-6-capitol-deaths.html>>.

20. «A World Away, Yet Well Within Reach», The Brando, <<https://thebrando.com/location/>>.

21. Departamento de Seguridad de Twitter (@TwitterSafety), «Como consecuencia de la situación de violencia sin precedentes que se está produciendo en la ciudad de Washington, hemos solicitado la eliminación de tres tuits de @realDonaldTrump que se han publicado hoy por repetidas y graves infracciones de nuestra política de integridad cívica», Twitter, 6 de enero de 2021, 16:02, <<https://twitter.com/TwitterSafety/status/1346970430062485505>>.

22. Departamento de Seguridad de Twitter (@TwitterSafety), «En caso de producirse más infracciones de las normas de Twitter, se suspenderá la cuenta @realDonaldTrump con carácter permanente», Twitter, 6 de enero de 2021, 16:02, <<https://twitter.com/TwitterSafety/status/1346970432017031178>>.

23. «Letter to Jack Dorsey from Twitter Employees Asking to Permanently Suspend Donald Trump's Account», *The Washington Post*, 8 de enero de 2021, <<https://www.washingtonpost.com/context/letter-to-jack-dorsey-from-twitter-employees-asking-to-permanently-suspend-donald-trump-s-account/d9b84fa1-c7cb-4c5b-a90a-fdf167ff0c7a/>>.

24. Donald Trump (@realDonaldTrump), «[vídeo]», Twitter, 7 de enero de 2021, 16:10, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1347334804052844550>>.

25. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Los 75.000.000 de grandes patriotas estadounidenses que me votaron, AMERICA FIRST y MAKE AMERICA GREAT AGAIN van a tener una VOZ GIGANTE durante mucho tiempo. ¡¡¡No se les va a faltar al respeto ni a tratar con injusticia de ninguna forma ni manera!!!», Twitter, 8 de enero de 2021, 6:46, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1347555316863553542>>.

26. Donald Trump (@realDonaldTrump), «Respondiendo a todos los que me lo habéis preguntado, no voy a asistir a la investidura del 20 de enero», Twitter, 8 de enero de 2021, 7:44, <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1347569870578266115>>.

27. Bari Weiss (@bariweiss), «16. Ella hace solo esto: “A modo de aviso: Seguridad ha evaluado el tuit de DJT que veis más arriba y ha determinado que no infringe nuestras normas actuales», Twitter, 12 de diciembre de 2022, 10:23, <<https://twitter.com/bariweiss/status/1602368444485148672>>.

28. Bari Weiss, Isaac Grafstein, Suzy Weiss, Michael Shellenberger, Peter Savodnik y Olivia Reingold, «Why Twitter Really Banned Trump», *The Free Press*, 15 de diciembre de 2022, <<https://www.thefp.com/p/why-twitter-really-banned-trump>>.

29. «Glorification of Violence Policy», Centro de Ayuda de Twitter, <<https://help.twitter.com/en/rules-and-policies/glorification-of-violence>>.

30. Bari Weiss (@bariweiss), «31. Dorsey pidió que se simplificase la formulación para explicar la suspensión de la cuenta de Trump. Roth escribió: “Que Dios nos ayude, [eso] me hace pensar que quiere hacerlo público”», Twitter, 12 de diciembre de 2022, 10:45, <<https://twitter.com/bariweiss/status/1602374115867754496>>.

## Capítulo 11

1. Sarah Frier, «Trump Banned from Snapchat for Trying to Incite Violence», *Bloomberg*, 13 de enero de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-14/trump-is-banned-from-snapchat-for-trying-to-incite-violence?sref=dZ65CIng>>.

2. Mike Isaac y Kate Conger, «Reddit Bans Forum Dedicated to Supporting Trump, and Twitter Permanently Suspends His Allies Who Spread Conspiracy Theories», *The New York Times*, 8 de enero de 2021, <<https://www.nytimes.com/2021/01/08/us/politics/reddit-bans-forum-dedicated-to-supporting-trump-and-twitter-permanently-suspends-his-allies-who-spread-conspiracy-theories.html>>.

3. Lindsey Graham (@LindseyGrahamSC), «Twitter quizás suspenderá mi cuenta por esto, pero acepto ese destino de buen grado: vuestra decisión de suspender permanentemente la cuenta del presidente Trump es un grave error. El ayatolá puede tuitear, pero Trump no. Eso dice mucho de las personas que dirigen Twitter», Twitter, 8 de enero de 2021, 17:15, <<https://twitter.com/LindseyGrahamSC/status/1347713459874627588>>.

4. Andrea Navarro y Maya Averbuch, «Facebook Ban on Trump Is “Holy Inquisition”, Mexico’s AMLO Says», *Bloomberg*, 8 de enero de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-08/facebook-ban-on-trump-is-holy-inquisition-mexico-s-amlo-says?sref=dZ65CIng>>.

5. Dave Lawler, «Emmanuel Macron Blasts Social Media Platforms for

Banning Trump», Axios, 4 de febrero de 2021, <<https://www.axios.com/2021/02/04/macron-social-media-bans-trump-twitter-facebook>>.

6. Jack Dorsey (@jack), «No celebro la suspensión ni siento orgullo por que hayamos expulsado de Twitter a @realDonaldTrump ni por cómo llegamos hasta aquí. Tras un claro aviso de que tomaríamos esa medida, tomamos la decisión con la mejor información que teníamos basándonos en amenazas a la seguridad física tanto dentro como fuera de Twitter. ¿Fue una decisión correcta?», Twitter, 13 de enero de 2021, 16:16, <<https://twitter.com/jack/status/1349510769268850690>>.

7. Jack Dorsey (@jack), «Yo creo que Twitter tomó la decisión correcta. Nos enfrentábamos a una circunstancia extraordinaria e insostenible, que nos forzaba a concentrar todas nuestras medidas en la seguridad pública. Puede demostrarse que los daños en el mundo físico como consecuencia de los discursos en internet son reales, y ese es el eje de nuestras políticas y de su aplicación por encima de todo», Twitter, 13 de enero de 2021, 16:16, <<https://twitter.com/jack/status/1349510770992640001>>.

8. Jack Dorsey (@jack), «Dicho esto, tener que suspender una cuenta conlleva unas implicaciones reales y significativas. Aunque hay excepciones claras y obvias, creo que una suspensión significa que, en definitiva, hemos fracasado en promover un diálogo sano. Y que ha llegado la hora de que reflexionemos sobre nuestras operaciones y nuestro entorno», Twitter, 13 de enero de 2021, 16:16, <<https://twitter.com/jack/status/1349510771928010753>>.

9. Jack Dorsey (@jack), «Tener que tomar esas medidas fragmenta la conversación pública. Nos dividen. Limitan la posibilidad de aclararse, redimirse y aprender. Y establece un precedente que me parece peligroso; el poder que un individuo o una empresa tiene sobre una parte de la conversación pública mundial», Twitter, 13 de enero de 2021, 16:16, <<https://twitter.com/jack/status/1349510772871766020>>.

10. Elizabeth Culliford, «Twitter's Dorsey Called out for Trolling Congress during Hearing», Reuters, 25 de marzo de 2021, <<https://www.reuters.com/world/us/twitters-dorsey-called-out-trolling-congress-during-hearing-2021-03-25/>>.

11. Kate Sheehy, «Twitter CEO Jack Dorsey Spotted with Swimsuit Model Flora Carter in Miami», Page Six, 7 de junio de 2021, <<https://pagesix.com/2021/06/07/twitter-ceo-jack-dorsey-spotted-with-swimsuit-model-flora-carter/>>.

12. Daniel Rodriguez, «Jack Dorsey at Papi Steak», World Red Eye, 4 de junio de 2021, <<https://worldredeye.com/2021/06/jack-dorsey-at-papi-steak/>>.

13. Samuel Rivas, «Marshmello, G-Eazy, & Jack Dorsey at Liv», World Red Eye, 4 de junio de 2021, <<https://worldredeye.com/2021/06/marshmello-g-eazy-jack-dorsey-at-liv/>>.

14. Zachary Weiss, «The Wild, Wild World of David Grutman, the Secret King of Miami», *British GQ*, 21 de junio de 2021, <<https://www.gq-magazine.co.uk/culture/article/dave-grutman-interview>>.

15. Mara Siegler, «Miami Club E11EVEN Rakes in Six Figures of Bitcoin during Convention», Page Six, 8 de junio de 2021, <<https://pagesix.com/2021/06/08/miami-club-e11even-rakes-in-six-figures-of-bitcoin-during-convention/>>.

16. David Grutman (@DaveGrutman), «TMT Precombate @FloydMayweather @jack @TanzWatson», Twitter, 6 de junio de 2021, 19:16, <<https://twitter.com/DaveGrutman/status/1401724796648448002>>.

17. Dave Portnoy (@stoolpresidente), «Sobre la vez que entré a toda prisa en la sede central de @twitter HQ's. @DaveGrutman @jack @komodomiami», Twitter, 4 de junio de 2021, 6:10, <<https://twitter.com/stoolpresidente/status/1400802162918182912>>.

18. Barstool Sports, «Dave Portnoy Destroys Summer Intern—The Dave Portnoy Show w/ Eddie and Co.—Episode 37», YouTube, 2021, <<https://www.youtube.com/watch?v=XpIEVWwVEJo>>.

19. Pódcast Full Send, «The Secret King of Miami Talks Nightlife & Relationship with Kim Kardashian», YouTube, 2021, <<https://www.youtube.com/watch?v=1zwSZwPIOOc>>.

20. Africa Fintech Summit, «Fireside Chat with Jack Dorsey—Africa Fintech Summit 2020», YouTube, 2021, <<https://www.youtube.com/watch?v=fJqQ3STBTgg>>.

21. «Square, Inc. Invests \$50 Million in Bitcoin», comunicado de prensa, Square, 8 de octubre de 2020, <<https://squareup.com/us/en/press/2020-bitcoin-investment>>.

22. Jay Peters, «Square Is Going to Make a Hardware Wallet for Bitcoin», The Verge, 8 de julio de 2021, <<https://www.theverge.com/2021/7/8/22569309/square-hardware-wallet-bitcoin-jack-dorsey>>.

23. Jack Dorsey (@jack), «Square está creando un nuevo negocio (que se sumará a Seller, Cash App y Tidal) centrado en desarrollar una

plataforma de programación abierta con el único objetivo de facilitar la creación de servicios financieros sin custodia, sin permisos y descentralizados. Nuestra principal orientación es el #bitc  in. Su nombre está por determinar», Twitter, 15 de julio de 2021, 13:11, <<https://twitter.com/jack/status/1415765941904941061>>.

24. Doha Madani y Shoshana Wodinsky, «Far-Right Activist Laura Loomer Handcuffed Herself to Twitter’s NYC Building; Police Removed Her», NBC News, 29 de noviembre de 2018, <<https://www.nbcnews.com/news/us-news/far-right-activist-laura-loomer-handcuffs-herself-twitter-s-new-n941891>>.

25. Bitcoin Magazine, «Bitcoin 2021: Banking the Unbanked», YouTube, 2021, <<https://www.youtube.com/watch?v=rSSnyJpFNZU>>.

26. Casey Newton, «Jack Steps Back», Platformer, 29 de noviembre de 2021, <<https://www.platformer.news/p/jack-steps-back>>.

27. ARK Invest, «The Word», YouTube, 2021, <[https://www.youtube.com/watch?v=Zwx\\_7XAJ3p0&t=518s](https://www.youtube.com/watch?v=Zwx_7XAJ3p0&t=518s)>.

28. Stephen Clark, «SpaceX Launches Resupply Mission to International Space Station», Spaceflight Now, 29 de agosto de 2021, <<https://spaceflightnow.com/2021/08/29/spacex-launches-resupply-mission-to-international-space-station/>>.

29. Jack Dorsey (@jack), «Agradecido a @elonmusk y @SpaceX», Twitter, 29 de agosto de 2021, 17:24, <<https://twitter.com/jack/status/1432137059666378755>>.

30. Evan Real, «Amelia Hamlin “Looked Ready to Date Again” at Paris Fashion Week Party», Page Six, 4 de octubre de 2021, <<https://pagesix.com/2021/10/04/amelia-hamlin-spotted-flirting-at-paris-fashion-week-party/>>.

31. Kurt Wagner y Scott Deveau, «Elliott’s Cohn Plans to Step Down from Twitter Board», Bloomberg, 1 de abril de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-04-01/elliott-s-cohn-plans-to-step-down-from-twitter-board?sref=dZ65CIng>>.

32. Mike Isaac, Kate Conger y Cade Metz, «Who Is Parag Agrawal, Twitter’s New C.E.O.?», *The New York Times*, 29 de noviembre de 2021, <<https://www.nytimes.com/2021/11/29/technology/parag-agrawal-twitter.html>>.

33. Jeff Green y Kurt Wagner, «Twitter’s Agrawal Is Youngest CEO in S&P 500, Nudging Out Zuckerberg», Bloomberg, 29 de noviembre de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-11-30/twitter-s-agrawal-is-now-youngest-ceo-in-s-p-500?sref=dZ65CIng>>.

34. Jack Dorsey (@jack), «No estoy seguro de si alguien se ha enterado, pero he dejado mis cargos en Twitter», Twitter, 29 de noviembre de 2021, 7:48, <<https://twitter.com/jack/status/1465347002426867720>>.

35. Elon Musk (@elonmusk), «[imagen]», Twitter, 1 de diciembre de 2021, 8:00, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1466074646240014340>>.

36. Erin Blakemore, «How Photos Became a Weapon in Stalin's Great Purge», History.com, 20 de abril de 2018, <<https://www.history.com/news/josef-stalin-great-purge-photo-retouching>>.

## Capítulo 12

1. Walter Isaacson, «Active Investor», en *Elon Musk*, Nueva York, Simon & Schuster, 2023, p. 442. [Hay trad. cast.: *Elon Musk*, Barcelona, Debate, 2023, traducción de María Serrano y Pablo Hermida.]

2. Twitter, Inc., Elon Musk, formulario 13D (presentado el 5 de abril de 2022), lista I, <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922042863/tm2211757d1\\_sc13d.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922042863/tm2211757d1_sc13d.htm)>.

3. Kurt Wagner, «Twitter's New CEO Aims to Move Faster, Not Change Course», Bloomberg, 10 de febrero de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-02-10/twitter-gains-as-ad-revenue-holds-up-after-apple-changes?sref=dZ65CIng>>.

4. *Ibid.*

5. Kurt Wagner, «Facebook Users Said No to Tracking. Now Advertisers Are Panicking», Bloomberg, 14 de julio de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-14/facebook-fb-advertisers-impacted-byapple-aapl-privacy-ios-14-changes?sref=dZ65CIng>>.

6. Twitter, Inc., informe anual, formulario 10-K del ejercicio fiscal terminado a 31 de diciembre de 2021 (presentado el 16 de febrero de 2022), 40-44, <<https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/0001418091/000141809122000029/twtr-20211231.htm>>.

7. «Meet USA TODAY's Women of the Year», *USA Today*, 28 de marzo de 2022, <<https://www.usatoday.com/storytelling/grid/women-of-the-year-2022/>>.

8. Suzette Hackney, «“Be True to Yourself”: A Message from the Nation's Highest-Ranking Openly Transgender Official», *USA Today*, 13 de marzo de 2022, <<https://www.usatoday.com/in-depth/>>.



[opinion/2022/03/13/rachel-levine-honoree-usa-today-women-of-the-year/6600134001/](https://www.washingtonpost.com/opinion/2022/03/13/rachel-levine-honoree-usa-today-women-of-the-year/6600134001/)>.

9. Katie Zezima, «Meet Rachel Levine, One of the Very Few Transgender Public Officials in America», *The Washington Post*, 1 de junio de 2016, <[https://www.washingtonpost.com/politics/meet-rachel-levine-one-of-the-very-few-transgender-public-officials-in-america/2016/06/01/cf6e2332-2415-11e6-8690-f14ca9de2972\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/politics/meet-rachel-levine-one-of-the-very-few-transgender-public-officials-in-america/2016/06/01/cf6e2332-2415-11e6-8690-f14ca9de2972_story.html)>.

10. «Rookie Mistake: Man Becomes Transgender After Holding Wife's Purse for More Than 10 Seconds», *Babylon Bee*, 18 de febrero de 2021, <<https://babylonbee.com/news/man-becomes-transgender-after-accidentally-holding-wifes-purse-for-more-than-20-seconds>>.

11. «M&Ms Introduces New Trans Character Who Identifies as a Skittle», *Babylon Bee*, 20 de enero de 2022, <<https://babylonbee.com/news/mm-introduces-new-trans-character-who-identifies-as-a-skittle>>.

12. «The Babylon Bee's Man of the Year Is Rachel Levine», *Babylon Bee*, 15 de marzo de 2022, <<https://babylonbee.com/news/the-babylon-bees-man-of-the-year-is-rachel-levine>>.

13. Seth Dillon, «Twitter Suspends the Babylon Bee», *Babylon Bee*, 22 de marzo de 2022, <<https://babylonbee.com/news/twitter-has-shut-down-the-bee>>.

14. Dana Hull y Lisa Fleisher, «Musk's Texts Over Twitter Deal Included Ex-Wife Talulah Riley», *Bloomberg*, 3 de octubre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-04/musk-s-texts-over-twitter-deal-included-ex-wife-talulah-riley?sref=dZ65CIng>>.

15. *Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc.* (Tribunal de Equidad del estado de Delaware, 12 de julio de 2022), prueba documental H, 4.

16. Oli Coleman, «Elon Musk and Talulah Riley Are Officially Divorced—Again», *Page Six*, 17 de noviembre de 2016, <<https://pagesix.com/2016/11/17/elon-musk-and-talulah-riley-are-officially-divorced-again/>>.

17. *Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc.*, prueba documental H, 4.

18. Elon Musk (@elonmusk), «La libertad de expresión es esencial para que una democracia funcione. ¿Crees que Twitter respeta con rigor este principio?», *Twitter*, 25 de marzo de 2022, 12:34, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1507259709224632344>>.

19. Elon Musk (@elonmusk), «Las consecuencias de esta encuesta

serán importantes. Por favor, votad a conciencia», Twitter, 25 de marzo de 2022, 1:26, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1507272763597373461>>.

20. «Officers, Directors and 10 % Shareholders», Comisión de Valores y Bolsa de Estados Unidos, 6 de abril de 2023, <<https://www.sec.gov/education/smallbusiness/goingpublic/officersanddirectors>>.

21. Elon Musk (@elonmusk), «Dado que Twitter sirve como la plaza pública de facto, el hecho de que no respete los principios de la libertad de expresión perjudica de manera sustancial la democracia. ¿Qué debería hacerse?», Twitter, 26 de marzo de 2022, 10:51, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1507777261654605828>>.

22. Elon Musk (@elonmusk), «¿Hace falta una nueva plataforma?», Twitter, 26 de marzo de 2022, 10:54, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1507777913042571267>>.

23. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 4-5.

24. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 5.

25. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 5.

26. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 8.

27. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 5.

28. Brody Ford y Kurt Wagner, «Twitter Chairman Keeps Calm in Chaos of Musk's Bid to Scrap Deal», Bloomberg, 14 de septiembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/features/2022-09-14/who-is-twitter-chairman-bret-taylor-elon-musk-s-opposite?sref=dZ65CIng>>.

29. Isaacson, «Active Investor», p. 445.

30. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 9.

31. Isaacson, «Active Investor», p. 445.

32. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 10.

33. Twitter, Inc., Elon Musk, formulario 13G (presentado el 4 de abril de 2022), 2-3, <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922041911/tm2211482d1\\_sc13g.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922041911/tm2211482d1_sc13g.htm)>.

34. Reed Albergotti, «Elon Musk Delayed Filing a Form and Made \$156 Million», *The Washington Post*, 6 de abril de 2022, <<https://>

[www.washingtonpost.com/technology/2022/04/06/musk-twitter-sec/](http://www.washingtonpost.com/technology/2022/04/06/musk-twitter-sec/) > .

35. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 10.

36. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 12.

37. Parag Agrawal (@paraga), «[Musk] Al mismo tiempo cree con pasión en la plataforma y la critica con intensidad, lo que es justo lo que necesitamos en @Twitter y en el consejo para hacernos más fuertes a largo plazo. ¡Bienvenido, Elon!», Twitter, 5 de abril de 2022, 5:32, <<https://twitter.com/paraga/status/1511320964813910017>> .

38. Jack Dorsey (@jack), «¡Me alegro mucho de que Elon entre en el consejo de administración de Twitter! Le importa mucho nuestro mundo y el rol de Twitter en él —dijo Dorsey sobre Musk—. Parag y Elon dirigen con el corazón, y van a formar un equipo fantástico», Twitter, 5 de abril de 2022, 6:06, <<https://twitter.com/jack/status/1511329369473564677>> .

39. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 13.

40. Twitter, Inc., declaración de representación del formulario 14-A (presentada en mayo de 2022), 44, <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000119312522152250/d283119dprem14a.htm>> .

41. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 14.

42. *Ibid.*

43. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 16.

44. Elizabeth Dwoskin, «Elon Musk to Address Twitter Staff after Internal Outcry», *The Washington Post*, 7 de abril de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2022/04/07/musk-twitter-employee-outcry/>> .

45. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 16.

46. Isaacson, *Elon Musk*, p. 451.

47. Elon Musk (@elonmusk), «La mayoría de esas cuentas “top” casi nunca tuitean y publican muy poco contenido. ¿Twitter está muriendo?», Twitter, 9 de abril de 2022, 6:32, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1512785529712123906>> .

48. Ginger Adams Otis y Salvador Rodriguez, «Elon Musk Suggests Changes to Twitter, Takes Barbs at Company», *The Wall Street Journal*, 11

de abril de 2022, <<https://www.wsj.com/articles/elon-musk-suggests-changes-to-twitter-blue-subscription-service-11649605777>>.

49. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 17-18.

50. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 17-18.

51. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 18.

52. Parag Agrawal (@paraga), «Elon ha decidido no entrar en nuestro consejo de administración. He enviado una breve nota a la empresa que comparto aquí con todos vosotros», Twitter, 10 de abril de 2022, 20:13, <<https://twitter.com/paraga/status/1513354622466867201>>.

## Capítulo 13

1. Ashlee Vance, *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*, Nueva York, Ecco, 2015, pp. 33-39. [Hay trad. cast.: *Elon Musk: El empresario que anticipa el futuro*, Barcelona, Península, 2016, traducción de Francisco López Martín.]

2. *Ibid.*, pp. 23-31.

3. *Ibid.*, p. 36.

4. Derek Blasberg, «Maye Musk: Mother of Elon, Model of the Moment», *Vanity Fair*, 14 de marzo de 2017, <<https://www.vanityfair.com/style/2017/03/maye-musk-model>>.

5. Vance, *Elon Musk*, pp. 36-38.

6. Walter Isaacson, *Elon Musk*, p. 469.

7. Andrew Court, «Elon Musk's Dad, 76, Confirms Secret Second Child —with His Stepdaughter», *New York Post*, 14 de julio de 2022, <<https://nypost.com/2022/07/14/elon-musks-dad-76-confirms-secret-child-with-stepdaughter/>>.

8. Vance, *Elon Musk*, p. 40.

9. Pódcast Full Send, «Elon Musk Reveals His Knowledge on Aliens, Challenges Putin to UFC, and Predicts WW3», YouTube, 2022, <[https://www.youtube.com/watch?v=fXS\\_gkWAIs0](https://www.youtube.com/watch?v=fXS_gkWAIs0)>.

10. Vance, *Elon Musk*, pp. 38-45.

11. Robin Keats, «Rocket Man», *Queen's Alumni Review*, 2 de febrero de 2013, <<https://www.queensu.ca/alumnireview/articles/2013-02-01/elon-musk>>.

12. Vance, *Elon Musk*, pp. 50-55.

13. Lisa Napoli, «Compaq Buys Zip2 to Enhance Altavista», *The New York Times*, 17 de febrero de 1999, <<https://www.nytimes.com/1999/02/17/business/compaq-buys-zip2-to-enhance-altavista.html>>.

14. Vance, *Elon Musk*, p. 72.

15. CNN, «Watch a Young Elon Musk Get His First Supercar in 1999», YouTube, 2021, <<https://www.youtube.com/watch?v=s9mczdODqzo>>.

16. Vance, *Elon Musk*, p. 86.

17. *Ibid.*, pp. 87-89.

18. *Ibid.*, p. 154.

19. *Ibid.*, p. 115.

20. Ze'ev Drori, «We Have Begun Regular Production of the Tesla Roadster», *Tesla Blog*. Tesla, 17 de marzo de 2008, <<https://www.tesla.com/blog/we-have-begun-regular-production-tesla-roadster>>.

21. Vance, *Elon Musk*, pp. 187-210.

22. Eva Mathews, «Factbox: Tesla Market Cap Eclipses That of Top 5 Rival Carmakers Combined», Reuters, 26 de octubre de 2021, <<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/tesla-market-cap-eclipses-that-top-5-rival-carmakers-combined-2021-10-26/>>.

23. «Tesla Vehicle Production & Deliveries and Date for Financial Results & Webcast for Fourth Quarter 2022», Tesla Investor Relations, 2 de enero de 2023, <<https://ir.tesla.com/press-release/tesla-vehicle-production-deliveries-and-date-financial-results-webcast-fourth-quarter>>.

24. Chavi Mehta y Rachael Levy, «Factbox: Neuralink: What You Need to Know about Elon Musk's Brain Chip Company», Reuters, 7 de diciembre de 2022, <<https://www.reuters.com/technology/what-does-elon-musks-brain-chip-company-neuralink-do-2022-12-05/>>.

25. Sam Shead, «Elon Musk Says “Civilization Is Going to Crumble” If People Don't Have More Children», CNBC, 7 de diciembre de 2021, <<https://www.cnbc.com/2021/12/07/elon-musk-civilization-will-crumble-if-we-dont-have-more-children.html>>.

26. Valeriya Safronova, «How Many Children Does Elon Musk Have?», *The New York Times*, 7 de julio de 2022, <<https://www.nytimes.com/2022/07/07/style/elon-musk-children.html>>.

27. Dana Hull, «Tesla Races Against the Clock to Hit Record Deliveries Before the New Year», Bloomberg, 31 de diciembre de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-12-31/tesla-has-busy-new-year-s-eve-plans-in-push-to-record-deliveries?sref=dZ65CIng>>.

28. Joe Rogan, «Joe Rogan Experience #1169—Elon Musk», YouTube, 2018, <<https://www.youtube.com/watch?v=ycPr5-27vSI>>.

29. Pódcast Full Send, «Elon Musk Reveals His Knowledge on Aliens, Challenges Putin to UFC, and Predicts WW3», YouTube, 2022, <[https://www.youtube.com/watch?v=fXS\\_gkWAIs0](https://www.youtube.com/watch?v=fXS_gkWAIs0)>.

30. TED, «Elon Musk Talks Twitter, Tesla and How His Brain Works—Live at TED2022», YouTube, 2022, <<https://www.youtube.com/watch?v=cdZZpaB2kDM>>.

31. Dana Hull y Benjamin Bain, «Elon Musk Can Stay Tesla CEO, but Not Chairman, Under SEC Settlement», Bloomberg, 29 de septiembre de 2018, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-29/elon-musk-and-sec-reach-settlement-on-fraud-charges?sref=dZ65CIng>>.

32. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 19-20.

33. David Yaffe-Bellany, Matthew Goldstein y J. Edward Moreno. «Sam Bankman-Fried Is Found Guilty of 7 Counts of Fraud and Conspiracy», *The New York Times*, 2 de noviembre de 2023, <<https://www.nytimes.com/2023/11/02/technology/sam-bankman-fried-fraud-trial-fts.html>>.

34. Anna Mazarakis y Alyson Shontell, «How a Steak Dinner with Elon Musk in 2008 Scored This Man the Very First Tesla Model S, Serial Number 00001», Business Insider, 4 de agosto de 2017, <<https://www.businessinsider.com/jason-calacanis-owns-first-tesla-model-s-after-dinner-with-elon-musk-2017-8#>>.

35. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 21-26.

36. Matt Levine, «Elon Got His Deal», Bloomberg, 26 de abril de 2022, <<https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-04-26/elon-got-his-deal?sref=dZ65CIng#footer-ref-footnote-1>>.

37. Lauren Hirsch, «Elon Musk Races to Secure Financing for Twitter Bid», *The New York Times*, 19 de abril de 2022, <<https://www.nytimes.com/2022/04/19/technology/elon-musk-twitter.html>>.

38. Liana Baker, Michelle F. Davis y Kurt Wagner, «Musk's Twitter Pitch Featured Job Cuts, Ways to Make Money», Bloomberg, 28 de abril de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-28/musk-s-twitter-pitch-featured-job-cuts-other-ways-to-make-money?sref=dZ65CIng>>.

39. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 22-23.

40. Brian Chappatta, Jack Witzig, Pei Yi Mak, Andrew Heathcote y Tom Maloney (eds.), «Bloomberg Billionaires Index: Larry Ellison», Bloomberg, último acceso 13 de junio de 2023, <<https://www.bloomberg.com/billionaires/profiles/lawrence-j-ellison/?sref=dZ65CIng>>.

41. Twitter, Inc., Elon Musk, formulario 13D (presentado el 5 de mayo de 2022), 2-3, <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922056055/tm2214608-1\\_sc13da.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922056055/tm2214608-1_sc13da.htm)>.

42. Jack Dorsey (@jack), «Siendo una empresa que cotiza en bolsa, twitter siempre ha estado “en venta”. Ese es el problema de verdad», Twitter, 15 de abril de 2022, 7:46, <<https://twitter.com/jack/status/1514978366558019598>>.

43. Jack Dorsey (@jack), «Ha sido de forma sistemática la disfunción de la compañía», Twitter, 16 de abril de 2022, 21:35, <<https://twitter.com/jack/status/1515549577352564740>>.

44. X Holdings I, Inc., Carta de Compromiso del Proyecto X, prueba documental C (presentada el 20 de abril de 2022), <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922048128/tm2213229d1\\_ex99-c.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922048128/tm2213229d1_ex99-c.htm)>.

45. Matt Levine, «Elon Got His Money», Bloomberg, 21 de abril de 2022, <<https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-04-21/elon-got-his-money?sref=dZ65CIng>>.

46. «FTC Sues Facebook for Illegal Monopolization», Comisión Federal de Comercio, 9 de diciembre de 2020, <<https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2020/12/ftc-sues-facebook-illegal-monopolization>>.

47. «Justice Department Sues Google for Monopolizing Digital Advertising Technologies», comunicado de prensa, 24 de enero de 2023, <<https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-sues-google-monopolizing-digital-advertising-technologies>>.

48. Twitter, Inc., declaración de representación del formulario 14-A (presentada en mayo de 2022), 81, <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000119312522152250/d283119dprem14a.htm>>.

49. Isaacson, *Elon Musk*, p. 459.

50. Twitter, Inc., formulario 8-K (presentado el 25 de abril de 2022), 70, <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000119312522120474/d310843ddefa14a.htm>>.

51. Twitter, Inc., declaración de representación del formulario 14-A (presentada en mayo de 2022), 54, <<https://www.sec.gov/Archives/>>

[edgar/data/1418091/000119312522152250/d283119dprem14a.htm](https://www.edgar.com/data/1418091/000119312522152250/d283119dprem14a.htm) > .

52. Jack Dorsey (@jack), «La idea y la plataforma es lo único que me importa, y voy a hacer todo lo que esté en mis manos para proteger ambas cosas. Mi único problema y mi mayor arrepentimiento siempre ha sido que Twitter fuera una empresa. Ha estado en manos de Wall Street y del modelo publicitario. Sacarla de Wall Street es el primer paso que había que dar», Twitter, 25 de abril de 2022, 19:03, <<https://twitter.com/jack/status/1518772754782187520>> .

53. Jack Dorsey (@jack), «En principio, no creo que nadie deba ser propietario de Twitter o dirigir la empresa. Debería ser un bien público en forma de protocolo, no una empresa. No obstante, ante el hecho de que ya es una empresa, Elon es la única solución en la que confío. Confío en su misión de propagar la luz de la conciencia», Twitter, 25 de abril de 2022, 19:03, <<https://twitter.com/jack/status/1518772756069773313>> .

54. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 27.

## Capítulo 14

1. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 29-30.

2. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 30.

3. Elon Musk (@elonmusk), «Suspende la cuenta en Twitter de un gran medio de comunicación por publicar una noticia verídica fue sin duda de lo más inapropiado», Twitter, 26 de abril de 2022, 14:56, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1519073003933515776>> .

4. Elon Musk (@elonmusk), «[imagen]», Twitter, 27 de abril de 2022, 11:06, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1519377424437243904>> .

5. Kurt Wagner y Maxwell Adler, «Twitter Legal Executive Hit with Online Abuse Following Musk Tweet», Bloomberg, 27 de abril de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-27/musk-s-tweet-on-twitter-legal-executive-presages-wave-of-abuse?sref=dZ65CIng>> .

6. Dawn Chmielewski y Hyunjoon Jin, «Musk's Criticism of Twitter Staff Triggers Backlash», Reuters, 27 de abril de 2022, <<https://www.reuters.com/article/twitter-musk-moderation-idCAKCN2MK00U>> .

7. Ev Williams (@ev), «Solo me gustaría decir que hay muchas



perspectivas matizadas defendibles sobre la moderación de contenido y también que @vijaya es una de las personas con mayor consideración y principios que he conocido», Twitter, 26 de abril de 2022, 22:05, <<https://twitter.com/ev/status/1519180793729363968>>.

8. Jack Dorsey (@jack), «Recientemente he intentado tomarme un descanso de Twitter, pero debo decir algo: la empresa siempre ha intentado hacerlo lo mejor posible basándose en la información de que disponía. Todas las decisiones que hemos tomado han sido en última instancia responsabilidad mía\*. En los casos en que nos hemos equivocado o hemos ido demasiado lejos, lo hemos admitido y nos hemos esforzado por corregirlo», Twitter, 29 de abril de 2022, 13:40, <<https://twitter.com/jack/status/1520140974801924096>>.

9. Jack Dorsey (@jack), «\*también es una locura y un error que individuos o empresas acarreen esa responsabilidad. Como ya he dicho, no creo que sean adecuadas o que debieran ser posibles las suspensiones permanentes (con la excepción de las actividades ilegales). Por eso necesitamos contar con un protocolo que sea resistente para las capas superiores», Twitter, 29 de abril de 2022, 13:40, <<https://twitter.com/jack/status/1520140996641624064>>.

10. Jack Dorsey (@jack), «Cuando me enteré de que habíamos tomado aquella medida, dimos marcha atrás de inmediato. También deberíamos haber restablecido la cuenta sin exigir que se eliminase el tuit» Twitter, 29 de abril de 2022, 14:10, <<https://twitter.com/jack/status/1520148497252552705>>.

11. Josh Eidelson, «Tesla Is Ordered to Rehire Worker, Make Musk Delete Tweet», Bloomberg, 25 de marzo de 2021, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-25/tesla-illegally-fired-worker-and-must-kill-musk-tweet-nlrb-says?sref=dZ65CIng>>.

12. Jo Yurcaba, «Some Trans Twitter Users Say Platform under Elon Musk Would Be “Terrifying”», NBC News, 27 de abril de 2022, <<https://www.nbcnews.com/nbc-out/out-news/trans-twitter-users-say-platform-elon-musk-terrifying-rcna26085>>.

13. Andy Ngo, «Twitter Workers Freaking Out over Elon Musk in Internal Slack Messages», *New York Post*, 27 de abril de 2022, <<https://nypost.com/2022/04/27/twitter-workers-freak-out-over-elon-musk-in-internal-slack-messages/>>.

14. Casey Newton, «Inside Twitter’s Emotional Friday All-Hands», Platformer, 29 de abril de 2022, <<https://www.platformer.news/p/inside-twitters-emotional-friday?s=w>>.

15. Kurt Wagner y Dana Hull, «Twitter Works to Soothe Anxious Staffers Wondering “Why Bother?”», Bloomberg, 4 de mayo de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-04/twitter-works-to-soothe-anxious-staffers-wondering-why-bother?sref=dZ65CIIng>>.

16. «Blake Lively Transforms Her Met Gala 2022 Dress on the Red Carpet», NBC New York, 2022, <<https://www.nbcnewyork.com/news/local/blake-lively-transforms-her-met-gala-2022-dress-on-the-red-carpet/3671879/>>.

17. Emily Kirkpatrick, «Kim Kardashian Lost 16 Pounds in 3 Weeks to Fit into Marilyn Monroe’s Dress for the 2022 Met Gala», *Vanity Fair*, 2 de mayo de 2022, <<https://www.vanityfair.com/style/2022/05/kim-kardashian-2022-met-gala-marilyn-monroe-dress-jfk-happy-birthday-diet-weight-loss>>.

18. Christi Carras, «AOC Defends Polarizing “Tax the Rich” Met Gala Dress: “The Medium Is the Message”», *Los Angeles Times*, 14 de septiembre de 2021, <<https://www.latimes.com/entertainment-arts/story/2021-09-14/met-gala-2021-aoc-tax-the-rich-dress>>.

19. Jada Yuan, «In Austere Times, the Met Gala Returns to “Gilded” Era», *The Washington Post*, 3 de mayo de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/lifestyle/2022/05/02/met-gala-gilded-age-2022/>>.

20. NBC New York, «Elon Musk at 2022 Met Gala: “I Love Fashion”», YouTube, 2022, <<https://www.youtube.com/watch?v=-VC1SKD9e6Q>>.

21. Yuan, «In Austere Times».

22. Dana Hull, «Musk’s Tesla-Stock Sales Double to \$8.5 Billion in Latest Tally», Bloomberg, 29 de abril de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-29/musk-s-tesla-stock-sales-top-8-billion-with-latest-filings?sref=dZ65CIIng>>.

23. Elon Musk (@elonmusk), «A partir de hoy no hay más ventas de TSLA previstas», Twitter, 28 de abril de 2022, 18:25, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1519850299757846530>>.

24. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 29.

25. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 31-33.

26. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental J, 2-3.

27. Isaacson, *Elon Musk*, p. 510.

28. Dana Hull, «Musk's Tesla-Stock Sales Double to \$8.5 Billion in Latest Tally», Bloomberg, 29 de abril de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-29/musk-s-tesla-stock-sales-top-8-billion-with-latest-filings?sref=dZ65CIng>>.

29. Brian Chappatta, Tom Maloney, Jack Witzig, Pei Yi Mak y Andrew Heathcote, «Bloomberg Billionaires Index: Elon Musk», Bloomberg, último acceso 13 de junio de 2023, <<https://www.bloomberg.com/billionaires/profiles/elon-r-musk/?sref=dZ65CIng>>.

30. «Consumer Prices up 8.6 Percent over Year Ended May 2022», Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, 14 de junio de 2022, <<https://www.bls.gov/opub/ted/2022/consumer-prices-up-8-6-percent-over-year-ended-may-2022.htm>>.

31. Matt Levine, «Elon Called Off His Margin Loan», Bloomberg, 26 de mayo de 2022, <<https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-05-26/elon-called-off-his-margin-loan?sref=dZ65CIng>>.

32. Shaun Maguire, «Partnering with the Boring Company: The Promise of Subspace», Sequoia Capital, 2 de abril de 2022, <<https://www.sequoiacap.com/article/partnering-with-the-boring-company-the-promise-of-subspace/>>.

33. Twitter, Inc., Elon Musk, formulario 13D (presentado el 5 de mayo de 2022), 2-3, <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922056055/tm2214608-1\\_sc13da.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922056055/tm2214608-1_sc13da.htm)>.

34. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., 54.

35. Isaacson, *Elon Musk*, p. 463.

36. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental J, 4.

37. Elon Musk (@elonmusk), «El acuerdo con Twitter queda suspendido temporalmente a la espera de los detalles que justifican el cálculo de que las cuentas de *spam*/falsas representen en efecto menos de un 5 % de los usuarios», Twitter, 13 de mayo de 2022, 2:44, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1525049369552048129>>.

38. Isaacson, *Elon Musk*, p. 464.

39. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., 31.

40. Elon Musk (@elonmusk), «Mi equipo tomará una muestra aleatoria de 100 seguidores de @twitter. Invito a que otras personas repitan el mismo proceso para ver qué descubren...», Twitter, 13 de mayo de 2022, 18:47, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1525291586669531137>>.

41. Elon Musk (@elonmusk), «¡Los abogados de Twitter me acaban de llamar para quejarse de que he incumplido su pacto de confidencialidad desvelando que el tamaño de la muestra para contar bots es de 100! Esto ha ocurrido de verdad», Twitter, 14 de mayo de 2022, 16:15, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1525615849167589380>>.

42. Elon Musk (@elonmusk), «Existe cierta probabilidad de que [los bots] representen más del 90 % de los usuarios diarios activos, que es el indicador que importa a los anunciantes. Muy raro que a la mayor parte de los tuits más populares de toda la historia solo les pusieran “me gusta” aproximadamente un 2 % de los usuarios activos diarios», Twitter, 14 de mayo de 2022, 23:39, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1525727450872926209>>.

43. Dana Hull, Nathan Crooks y Kurt Wagner, «Musk Says Twitter Deal at Lower Price Is “Not Out of the Question”», Bloomberg, 16 de mayo de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-16/musk-says-twitter-bots-likely-account-for-at-least-20-of-users?sref=dZ65CIng>>.

44. Parag Agrawal (@paraga), «El principal reto es que muchas cuentas que parecen falsas en la superficie son de hecho personas reales. Y algunas de las cuentas de *spam* que de hecho son las más peligrosas —y son las que hacen más daño a nuestros usuarios— pueden parecer del todo auténticas en la superficie», Twitter, 16 de mayo de 2022, 9:26, <<https://twitter.com/paraga/status/1526237583843287040>>.

45. Elon Musk (@elonmusk), «[Emoticono de una caca]», Twitter, 16 de mayo de 2022, 10:03, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1526246899606601730>>.

46. Rich McHugh, «A SpaceX Flight Attendant Said Elon Musk Exposed Himself and Propositioned Her for Sex, Documents Show. The Company Paid \$250,000 for Her Silence», Business Insider, 19 de mayo de 2022, <<https://www.businessinsider.com/spacex-paid-250000-to-a-flight-attendant-who-accused-elon-musk-of-sexual-misconduct-2022-5>>.

47. Elon Musk (@elonmusk), «No, estaba claro que su único objetivo era afectar al precio para interferir en la adquisición de Twitter. Redactaron la noticia antes incluso de hablar conmigo», Twitter, 19 de mayo de 2022, 22:19, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1527519328245059592>>.

48. «Jack off the board» puede significar ‘Jack [ya está] fuera del consejo’ y también ‘Hazle una paja al consejo’. (N. del T.)

49. Elon Musk (@elonmusk), «Jack off the board!», Twitter, 26 de mayo de 2022, 10:00, <<https://twitter.com/elonmusk/>>.

[status/1529869999803965446](https://twitter.com/jack/status/1529869999803965446) > .

50. Jack Dorsey (@jack), «[Emoticono de un caballo]», Twitter, 26 de mayo de 2022, 12:16, <<https://twitter.com/jack/status/1529904396292739082>> .

51. Lydia Beyoud y Nicola M. White, «SEC Sent Query to Musk Last Month Over Major Twitter Stake», Bloomberg, 27 de mayo de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-27/sec-sent-query-to-musk-last-month-over-his-major-twitter-stake?sref=dZ65CIng>> .

52. Kurt Wagner y Maxwell Adler, «Elon Musk's Twitter Deal Is Proceeding, Not "On Hold", Executives Tell Staff», Bloomberg, 19 de mayo de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-19/twitter-deal-is-proceeding-not-on-hold-executives-tell-staff?sref=dZ65CIng>> .

53. Andrew Kaczynski, «Newly Elected GOP Congresswoman Spread Capitol Riot Conspiracies and QAnon Hashtags in Now-Deleted Tweets», CNN, 23 de junio de 2022, <<https://www.cnn.com/2022/06/23/politics/mayra-flores-capitol-riot-qanon-kfile/index.html>> .

54. Project Veritas, «Leaked Internal Slack Messages Show Twitter Employees Reaction to Elon Musk's #TwitterAllHands Call», YouTube, 2022, <<https://www.youtube.com/watch?v=jvYF4HpitEU>> .

## Capítulo 15

1. Jennifer Maas, «Elon Musk Makes Long-Awaited Arrival at Sun Valley Conference», *Variety*, 7 de julio de 2022, <<https://variety.com/2022/tv/news/elon-musk-sun-valley-twitter-1235311152/>> .

2. Jennifer Maas, «Sun Valley Scene Day 2: Elon Musk Watch Begins, Rupert Murdoch and Mark Zuckerberg Lay Low», *Variety*, 6 de julio de 2022, <<https://variety.com/2022/tv/news/sun-valley-elon-musk-murdoch-zuckerberg-sandberg-1235310007/>> .

3. «Sun Valley Lodge», SunValley.com, último acceso 13 de junio de 2023, <<https://www.sunvalley.com/lodging/sun-valley-lodge/>> .

4. Andrew Ross Sorkin y Tim Arango, «In Secret Meetings, Comcast Woed G.E. and Won NBC», *The New York Times*, 2 de diciembre de 2009, <<https://www.nytimes.com/2009/12/03/business/media/03nbc.html>> .

5. Geraldine Fabrikant, «The Media Business: The Merger; Walt Disney to Acquire ABC in \$19 Billion Deal to Build a Giant for Entertainment», *The New York Times*, 1 de agosto de 1995, <<https://>

[www.nytimes.com/1995/08/01/business/media-business-merger-walt-disney-acquire-abc-19-billion-deal-build-giant-for.html](http://www.nytimes.com/1995/08/01/business/media-business-merger-walt-disney-acquire-abc-19-billion-deal-build-giant-for.html) > .

6. Paul Farhi, «Washington Post to Be Sold to Jeff Bezos, the Founder of Amazon», *The Washington Post*, 5 de agosto de 2013, <[https://www.washingtonpost.com/national/washington-post-to-be-sold-to-jeff-bezos/2013/08/05/ca537c9e-fe0c-11e2-9711-3708310f6f4d\\_story.html?hpid=z1](https://www.washingtonpost.com/national/washington-post-to-be-sold-to-jeff-bezos/2013/08/05/ca537c9e-fe0c-11e2-9711-3708310f6f4d_story.html?hpid=z1)> .

7. Twitter, Inc., carta de los abogados de Elon Musk (enviada el 8 de julio de 2022), 1-3, <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922078413/tm2220599d1\\_ex99-p.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922078413/tm2220599d1_ex99-p.htm)> .

8. Twitter, Inc., carta de los abogados de Elon Musk (enviada el 8 de julio de 2022), 1-3.

9. Kurt Wagner y Sarah Frier, «Musk Backs Out of \$44 Billion Twitter Deal Over Bot Accounts», Bloomberg, 8 de julio de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-08/musk-says-he-s-terminating-44-billion-deal-to-buy-twitter?sref=dZ65CIng>> .

10. Edward Ludlow y Sonali Basak, «Musk Dodges Twitter Questions in Hot Sun Valley Speech», Bloomberg, 8 de julio de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-09/twitter-deal-collapse-makes-musk-a-hot-ticket-at-sun-valley?sref=dZ65CIng>> .

11. Twitter, Inc., «Elon Musk to Acquire Twitter», PR Newswire, 25 de abril de 2022.

12. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., 1.

13. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., 54.

14. Katrina Dewey, «Lawyer Limelight: William Savitt», Lawdragon, 20 de noviembre de 2015, <<https://www.lawdragon.com/lawyer-limelights/2015-11-20-william-savitt>> .

15. «William Savitt», Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, último acceso 13 de junio de 2023, <<https://www.wlrk.com/attorney/wsavitt/>> .

16. Ed Hammond y Jef Feeley, «Twitter Assembles Legal Team to Sue Musk Over Dropped Takeover», Bloomberg, 10 de julio de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-10/twitter-assembles-legal-team-to-sue-musk-over-dropped-takeover?sref=dZ65CIng>> .

17. Dewey, «Lawyer Limelight: William Savitt».

18. Tim McKeough, «Prewar, with a Twist», *The New York Times*, 8 de diciembre de 2017, <<https://www.nytimes.com/2017/12/08/realestate/>> .

[prewar-with-a-contemporary-twist.html](#) > .

19. Twitter, Inc., declaración de representación del formulario 14A (presentada el 12 de julio de 2022), <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000119312522192972/d367858ddefa14a.htm219>> .

20. Dan Adler, «How Alex Spiro Became Elon Musk's (and Megan Thee Stallion's and Jay-Z's) Go-To Lawyer», *Vanity Fair*, 6 de marzo de 2023, <<https://www.vanityfair.com/style/2023/03/alex-spiro-lawyer-elon-musk-megan-thee-stallion-jay-z>> .

21. Tom Hals, «Analysis: Twitter Has Legal Edge in Deal Dispute with Musk», Reuters, 11 de julio de 2022, <<https://www.reuters.com/technology/twitter-has-legal-edge-deal-dispute-with-musk-2022-07-09/>> .

22. Jef Feeley, «Twitter Gets a Win Over Musk with Trial Fast-Track for October», Bloomberg, 19 de julio de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-19/twitter-gets-fast-track-for-musk-lawsuit-over-canceled-buyout?sref=dZ65CIng>> .

23. Kurt Wagner, «Twitter Pares Office Space to Save Cash, Deepen Remote-Work Tilt», Bloomberg, 27 de julio de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-27/twitter-pares-back-office-space-in-new-york-san-francisco-in-remote-work-shift?sref=dZ65CIng>> .

24. Sheila Dang y Nivedita Balu, «Twitter Staff Exodus Accelerates amid Musk Battle, Whistleblower Complaint», Reuters, 24 de agosto de 2022, <<https://www.reuters.com/technology/twitter-ceo-tells-staff-whistleblower-claims-are-inaccurate-internal-meeting-2022-08-24/>> .

25. Bloomberg, «David Sacks Calls Twitter Subpoena “Harassment”», YouTube, 2022, <<https://www.youtube.com/watch?v=qzbS2Cwe0vo>> .

26. Jef Feeley, «Musk Says Twitter Is Hounding Him Over Every Chat About Buyout», Bloomberg, 18 de agosto de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-08-18/musk-says-twitter-is-hounding-him-over-every-chat-about-buyout?sref=dZ65CIng>> .

27. Peter Vercoe, «Musk Sells Another \$6.9 Billion of Tesla Ahead of Twitter Trial», Bloomberg, 9 de agosto de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-08-10/elon-musk-sells-4-3-billion-of-tesla-shares-first-since-april?sref=dZ65CIng>> .

28. Elon Musk (@elonmusk), «Sí. En el caso —esperemos que improbable— de que Twitter nos obligue a cerrar este acuerdo y algunos socios que aportan capital se retiren, es importante evitar una venta de emergencia de acciones de Tesla», Twitter, 9 de agosto de 2022, 19:53,

<<https://twitter.com/elonmusk/status/1557198421206769664>>.

29. Comisión de Asuntos Judiciales del Senado y Zatko Peiter, declaración escrita de Peiter («Mudge») Zatko § (2022), <<https://www.judiciary.senate.gov/imo/media/doc/Testimony%20-%20Zatko%20-%202022-09-13.pdf>>.

30. Nathaniel Popper, Kate Conger y Kellen Browning, «From Minecraft Tricks to Twitter Hack: A Florida Teen's Troubled Online Path», *The New York Times*, 2 de agosto de 2020, <<https://www.nytimes.com/2020/08/02/technology/florida-teenager-twitter-hack.html>>.

31. John N. Tye y Andrew P. Bakaj, «Whistleblower Report: Peiter «Mudge» Zatko», *Whistleblower Aid*, 6 de julio de 2022, p. 53.

32. Jeff Stone, «Twitter Whistle-Blower Won Hacker Kudos, Fired Over Performance», *Bloomberg*, 23 de agosto de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-08-23/twitter-whistleblower-mudge-has-distinguished-cyber-career?sref=dZ65CIng>>.

33. Tye y Bakaj, «Whistleblower Report», p. 9.

34. *Ibid.*, p. 11.

35. Jef Feeley y Kurt Wagner, «Twitter Whistle-Blower Never Flagged Spam, Company Tells Judge in Buyout Case», *Bloomberg*, 6 de septiembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-06/twitter-whistle-blower-never-flagged-spam-company-tells-judge?sref=dZ65CIng>>.

36. *Ibid.*

37. Tye y Bakaj, «Whistleblower Report», p. 15.

38. «FTC Charges Twitter with Deceptively Using Account Security Data to Sell Targeted Ads», comunicado de prensa de la Comisión Federal de Comercio, 25 de mayo de 2022, <<https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2022/05/ftc-charges-twitter-deceptively-using-account-security-data-sell-targeted-ads>>.

39. Jef Feeley, «Musk Can Use Twitter Whistle-Blower Claims in Buyout Fight», *Bloomberg*, 7 de septiembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-07/musk-can-use-twitter-whistle-blower-complaint-in-buyout-fight?sref=dZ65CIng>>.

40. Jef Feeley, «Judge Slams Musk for Not Handing Over Texts in Twitter Fight», *Bloomberg*, 7 de septiembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-07/judge-slams-musk-for-not-handing-over-records-in-twitter-fight?sref=dZ65CIng>>.

41. Kurt Wagner, «Twitter Shareholders Approve Musk's \$44 Billion



Buyout as Trial Looms», Bloomberg, 13 de septiembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-13/twitter-shareholders-approve-elon-musk-s-44-billion-buyout?sref=dZ65CIng>>.

42. Charlie Warzel, «Elon Musk's Texts Shatter the Myth of the Tech Genius», *The Atlantic*, 30 de septiembre de 2022, <<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2022/09/elon-musk-texts-twitter-trial-jack-dorsey/671619/>>.

43. Jack Dorsey (@jack), «Esto es una ópera. @kendricklamar es un poeta y un maestro. Aprendo algo nuevo con cada escucha... y no puedo escuchar nada más. En bucle constante», Twitter, 7 de junio de 2022, 14:54, <<https://twitter.com/jack/status/1534292777537884165>>.

44. Louis Vuitton, «Louis Vuitton Men's Spring-Summer 2023 Show», YouTube, 2022, <<https://www.youtube.com/watch?v=6SX50B0mArI&t=661s>>.

45. Kendrick Lamar, «Kendrick Lamar—Count Me Out», YouTube, 2022, <[https://www.youtube.com/watch?v=5GhhVHPR\\_M](https://www.youtube.com/watch?v=5GhhVHPR_M)>.

46. Twitter, Inc., carta de los abogados de Elon Musk (enviada el 3 de octubre de 2022), <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922105787/tm2227435d1\\_ex99-s.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922105787/tm2227435d1_ex99-s.htm)>.

## Capítulo 16

1. Elon Musk (@elonmusk), «Estoy entrando en la sede de Twitter, ¡asimiladlo!», Twitter, 26 de octubre de 2022, 11:45, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1585341984679469056>>.

2. Manu Cornet, «Bye Twitter», página web de Manu Cornet, 1 de noviembre de 2022, <<https://ma.nu/blog/bye-twitter>>.

3. Walter Isaacson (@walterisaacson), «En la cafetería de la sede central de Twitter, @elonmusk», Twitter, 27 de octubre de 2022, 9:13, <<https://twitter.com/walterisaacson/status/1585666128713371649>>.

4. Elizabeth Dwoskin, Faiz Siddiqui, Gerrit De Vynck y Jeremy B. Merrill, «Documents Detail Plans to Gut Twitter's Workforce», *The Washington Post*, 20 de octubre de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2022/10/20/musk-twitter-acquisition-staff-cuts/>>.

5. Ed Hammond y Edward Ludlow, «Musk Tells Twitter Staff He Doesn't Plan to Cut 75 % of Jobs», Bloomberg, 26 de octubre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-27/musk-tells->

[twitter-employees-he-doesn-t-plan-to-cut-75-of-jobs?sref=dZ65CIng](#) > .

6. . «Twitter Skybridge», Bohlin Cywinski Jackson, último acceso 13 de junio de 2023, <<https://www.bcj.com/projects/corporate/twitter-skybridge/>> .

7. Isaacson, *Elon Musk*, p. 529.

8. Kurt Wagner y Edward Ludlow, «Elon Musk Asks Tesla Engineers to Meet with Product Leaders at Twitter», Bloomberg, 27 de octubre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-27/tesla-engineers-visit-twitter-office-to-review-code-for-musk?sref=dZ65CIng>> .

9. . Becky Peterson y Erin Woo, «Musk May Have Found a Hardcore Leader for Twitter», The Information, 23 de diciembre de 2022, <<https://www.theinformation.com/articles/musk-may-have-found-a-hardcore-leader-for-twitter>> .

10. Kurt Wagner, Sarah Frier y Brad Stone, «Elon Musk's Twitter Is a Shakespearean Psychodrama Set in Silicon Valley», Bloomberg, 14 de diciembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/features/2022-12-14/elon-musk-twitter-ownership-full-of-firings-ad-cuts-chaos?sref=dZ65CIng>> .

11. Elon Musk (@elonmusk), «La ingeniería informática, las operaciones y el diseño de los servidores llevarán la batuta», Twitter, 6 de octubre de 2022, 17:42, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1578184037776216064>> .

12. Dana Hull y Chunying Zhang, «Elon Musk Set Up His Shanghai Gigafactory in Record Time», Bloomberg, 23 de octubre de 2019, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-23/elon-musk-opened-tesla-s-shanghai-gigafactory-in-just-168-days>> .

13. Kurt Wagner y Ed Hammond, «Twitter CEO Among Top Executives Departing as Musk Takes Over», Bloomberg, 27 de octubre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-28/twitter-ceo-among-top-executives-departing-as-musk-takes-over?sref=dZ65CIng>> .

14. Twitter, Inc., enmienda núm. 2 al formulario 13D/A (presentada el 13 de abril de 2022), <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922045641/tm2212748d1\\_sc13da.htm#ex-b\\_001](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922045641/tm2212748d1_sc13da.htm#ex-b_001)> .

15. Twitter, Inc., declaración de representación del formulario 14-A (presentada en mayo de 2022), 9, <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000119312522152250/d283119dprem14a.htm>> .

16. Anders Melin, «Twitter's Top Executives Are Set to Exit with \$100 Million Payout as Musk Takes Over», Bloomberg, 28 de octubre de 2022,

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-28/twitter-s-twtr-top-bosses-poised-to-exit-with-100-million-as-musk-takes-over?sref=dZ65CIng>>.

17. Elon Musk (@elonmusk), «El pájaro ya es libre», Twitter, 27 de octubre de 2022, 20:49, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1585841080431321088>>.

18. Thomas Barrabi y Theo Wayt, «Pranksters Posing as Laid-off Twitter Employees Trick Media Outlets: “Rahul Ligma”», *New York Post*, 28 de octubre de 2022, <<https://nypost.com/2022/10/28/pranksters-posing-as-laid-off-twitter-employees-trick-media-outlets/>>.

19. Elon Musk (@elonmusk), «Cuando uno se equivoca, es importante admitirlo. Y despedirlos fue uno de mis mayores errores», Twitter, 15 de noviembre de 2022, 12:43, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1592619267803185152>>.

20. Casey Newton, «Elon Takes Over Twitter», *Platformer*, 28 de octubre de 2022, <<https://www.platformer.news/p/elon-takes-over-twitter>>.

21. Elon Musk (@elonmusk), «Llegan los buenos tiempos», Twitter, 28 de octubre de 2022, 5:09, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1585966869122457600>>.

22. Elon Musk (@elonmusk), «Hoy voy a investigarlo más a fondo», Twitter, 28 de octubre de 2022, 4:41, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1585959864454459393>>.

23. Elon Musk (@elonmusk), «Twitter creará un consejo plural de moderación del contenido. No se tomará ninguna gran decisión sobre el contenido ni se reactivará ninguna cuenta sin la previa intervención de ese consejo», Twitter, 28 de octubre de 2022, 11:18, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1586059953311137792>>.

24. Elon Musk (@elonmusk), «Se liberará de la cárcel tuitera a cualquier persona con la cuenta suspendida por motivos poco relevantes y cuestionables», Twitter, 28 de octubre de 2022, 14:21, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1586105918143406080>>.

25. Elon Musk (@elonmusk), «El humor vuelve a ser legal en Twitter», Twitter, 28 de octubre de 2022, 14:16, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1586104694421659648>>.

26. Isaacson, *Elon Musk*, p. 521.

27. Vance, *Elon Musk*, p. 63.

28. Tom Randall, «“The Last Bet-the-Company Situation”: Q&A With Elon Musk», *Bloomberg*, 13 de julio de 2018, <<https://>

[www.bloomberg.com/news/features/2018-07-13/-the-last-bet-the-company-situation-q-amp-a-with-elon-musk?sref=dZ65CIng](https://www.bloomberg.com/news/features/2018-07-13/-the-last-bet-the-company-situation-q-amp-a-with-elon-musk?sref=dZ65CIng) > .

29. Isaacson, *Elon Musk*, p. 557.

30. Twitter, Inc. contra Elon R. Musk, X Holdings I, Inc. y X Holdings II, Inc., prueba documental H, 21.

31. Alex Heath, «Twitter Is Planning to Start Charging Soon for Verification», *The Verge*, 30 de octubre de 2022, <<https://www.theverge.com/2022/10/30/23431931/twitter-paid-verification-elon-musk-blue-monthly-subscription>> .

32. Stephen King (@StephenKing), «¿Veinte pavos por mantener mi tick azul? Y una mierda: deberían pagarme ellos. Si eso se confirma, yo me voy», Twitter, 31 de octubre de 2022, 4:23, <<https://twitter.com/StephenKing/status/1587042605627490304>> .

33. Elon Musk (@elonmusk), «¡De alguna forma tenemos que pagar las facturas! Twitter no puede depender por completo de la publicidad. ¿Qué te parecen ocho dólares?», Twitter, 31 de octubre de 2022, 22:16, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1587312517679878144>> .

34. Elon Musk (@elonmusk), «El actual sistema de señores feudales y campesinos de Twitter para decidir quién tiene o no tiene una insignia azul es una tontería. ¡Poder para el pueblo! Blue por 8 dólares/mes», Twitter, 1 de noviembre de 2022, 10:36, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1587498907336118274>> .

35. Heath, «Twitter Is Planning to Start Charging Soon for Verification».

36. Esther Crawford (@esthercrawford), «Cuando tu equipo trabaja contrarreloj para cumplir un plazo, a veces tienes que #dormirentrabajo», Twitter, 2 de noviembre de 2022, 00:34, <<https://twitter.com/esthercrawford/status/1587709705488830464>> .

37. Esther Crawford (@esthercrawford), «Yo amo a mi familia y doy las gracias de que entiendan que a veces tengo que arrimar el hombro para rendir. Crear cosas nuevas a la escala de Twitter es muy complicado. Y yo tengo la suerte de estarlo haciendo junto a algunas de las mejores personas del sector tecnológico», Twitter, 2 de noviembre de 2022, 7:53, <<https://twitter.com/esthercrawford/status/1587820101893378049>> .

38. Esther Crawford (@esthercrawford), «Como seguramente el resto de las personas que hay en esta aplicación, yo tengo muchas opiniones sobre Twitter > X y ahora me doy cuenta de que es un buen momento para hablar un poco sobre mi experiencia en la compañía», Twitter, 26 de julio de 2023, 12:54, <<https://twitter.com/esthercrawford/>

[status/1684291048682684416](https://twitter.com/ElonJet/status/1684291048682684416) > .

39. Wolfram Arnold, Erik Froese, Tracy Hawkins, Joseph Killian, Laura Chan Pytlarz y Andrew Schlaikjer contra X Corp. antes Twitter, Inc. (Tribunal del Distrito de Delaware, 16 de mayo de 2023), 26, <<https://int.nyt.com/data/documenttools/twitter-employee-lawsuit-v/e5d27a60a7b7d51e/full.pdf>> .

## Capítulo 17

1. Elon Jet (@ElonJet), «Vuelo de 3.952 kilómetros del aeropuerto HHR a TEB  $\approx$  8.505 litros.  $\approx$  6,830 kg de combustible consumidos.  $\approx$  14.829 dólares de coste del combustible.  $\approx$  24 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>», Twitter, 31 de octubre de 2022, 22:54, <<https://twitter.com/ElonJet/status/1586959701840830464>> .

2. Se refiere a la palabra *nigger* ('negro'). En Estados Unidos se considera un término tan ofensivo que ni siquiera puede mencionarse y por ello se sustituye por el eufemismo «palabra con N». (*N. del T.*)

3. Davey Alba, «Has Twitter Changed since Elon Musk Bought It?», Bloomberg, 29 de octubre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-29/musk-s-twitter-roils-with-hate-speech-as-trolls-test-new-limits>> .

4. Anti-Defamation League (@ADL), «El Centro sobre el Extremismo de la ADL ha identificado un esfuerzo coordinado por divulgar contenido #antisemita en @Twitter, lo que se inspira de forma explícita en la toma de poder de @elonmusk. En las últimas veinticuatro horas, más de mil doscientos tuits y retuits han difundido memes antisemitas», Twitter, 28 de octubre de 2022, 14:02., <<https://twitter.com/adl/status/1586101227041230848>> .

5. Gerrit De Vynck, Jeremy B. Merrill y Luis Melgar, «High-Profile Republicans Gain Followers in First Weeks of Musk's Reign», *The Washington Post*, 28 de noviembre de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2022/11/27/musk-followers-bernie-cruz/>> .

6. Davey Alba y Daniel Zuidijk, «Elon Musk Posts Then Deletes Tweet Spreading Conspiracy Theory on Pelosi Attack», Bloomberg, 30 de octubre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-30/musk-posts-then-deletes-tweet-spreading-conspiracy-theory-on-pelosi-attack>> .

7. Elon Musk (@elonmusk), «Apreciados anunciantes de Twitter», Twitter, 27 de octubre de 2022, 6:08, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1585619322239561728>>.

8. @TwitterIR, «Q4 and Fiscal Year 2021 Letter to Shareholders», Twitter, 10 de febrero de 2022.

9. Kurt Wagner, Sarah Frier y Brad Stone, «Elon Musk Twitter Ownership Full of Firings, Ad Cuts, Chaos», Bloomberg, 14 de diciembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/features/2022-12-14/elon-musk-twitter-ownership-full-of-firings-ad-cuts-chaos>>.

10. «WPP 2022 Preliminary Results», WPP, 23 de febrero de 2023, <<https://www.wpp.com/-/media/project/wpp/files/investors/2023/wpp-preliminary-results-2022-v2.pdf>>.

11. Wagner, Frier y Stone, «Elon Musk Twitter Ownership».

12. Elon Musk (@elonmusk), «Si me dieran un dólar cada vez que me preguntan si Trump volverá a nuestra plataforma, ¡Twitter estaría nadando en la abundancia!», Twitter, 31 de octubre de 2022, 10:10, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1587129795732770824>>.

13. Sarah Personette (@SEP), «Hola, gente, quería comunicaros que el viernes dejé mi trabajo en Twitter y anoche me cortaron oficialmente el acceso a la empresa», Twitter, 1 de noviembre de 2022, 4:28, <<https://twitter.com/SEP/status/1587406184650358784>>.

14. Rebecca Kern y Mark Scott, «Musk Personally Led Call with Civil Rights Groups to Address Hate Speech on Twitter», *Politico*, 2 de noviembre de 2022, <<https://www.politico.com/news/2022/11/02/musk-twitter-hate-speech-00064690>>.

15. Lora Kolodny, «Ad Giant IPG Advises Brands to Pause Twitter Spending after Musk Takeover», CNBC, 1 de noviembre de 2022, <<https://www.cnbc.com/2022/11/01/ad-giant-ipg-advises-brands-to-pause-twitter-spending.html>>.

16. Elon Musk (@elonmusk), «Los anunciantes deberían defender: libertad de expresión o corrección política», Twitter, 2 de noviembre de 2022, 13:09, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1587899771091566595>>.

17. Elon Musk (@elonmusk), «Twitter ha sufrido una drástica caída de los ingresos porque hay grupos activistas que han estado presionando a las empresas para que detuvieran sus campañas publicitarias, a pesar de que nada ha cambiado en lo concerniente a la moderación del contenido y a pesar de que hicimos todo lo posible para apaciguar a esos activistas. ¡Qué cagada! Quieren cargarse la libertad de expresión en Estados

Unidos», Twitter, 4 de noviembre de 2022, 19:28, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1588538640401018880>>.

18. Elon Musk (@elonmusk), «Gracias. Lo que va a haber es una denuncia termonuclear si esto sigue así», Twitter, 4 de noviembre de 2022, 16:37, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1588676939463946241>>.

19. Kurt Wagner y Edward Ludlow, «Read the Twitter Memo Sent to Employees Ahead of Layoffs», Bloomberg, 4 de noviembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-04/twitter-layoff-email-read-the-full-letter-as-elon-musk-cuts-jobs>>.

20. Kate Conger, Ryan Mac y Mike Isaac, «Confusion and Frustration Reign as Elon Musk Cuts Half of Twitter's Staff», *The New York Times*, 4 de noviembre de 2022, <<https://www.nytimes.com/2022/11/04/technology/elon-musk-twitter-layoffs.html>>.

21. Kurt Wagner y Davey Alba, «Twitter Cuts Spur Concerns About US Midterms, Human Rights», Bloomberg, 4 de noviembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-04/twitter-cuts-spur-concerns-about-us-midterms-human-rights?sref=dZ65CIng>>.

22. Yoel Roth (@yoyoel), «La reducción de personal de ayer afectó aproximadamente al 15 % de nuestro equipo de Confianza y Seguridad (a diferencia de la reducción de aproximadamente un 50 % del conjunto de la empresa), y nuestros trabajadores de primera línea encargados de la moderación son quienes han vivido un impacto menor», Twitter, 4 de noviembre de 2022, 15:19, <<https://twitter.com/yoyoel/status/1588657228462317568>>.

23. Elon Musk (@elonmusk), «En cuanto a la reducción de la plantilla, es una lástima, pero no había más remedio porque la empresa está perdiendo más de 4 millones de dólares al día. A todos los que dejan la empresa se les han ofrecido tres meses de indemnización por despido, lo cual es un 50 % más de lo que exige la ley», Twitter, 4 de noviembre de 2022, 16:14, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1588671155766194176>>.

24. Ashley Belanger, «Twitter Offering Some Laid-off Staff Only Half What They're Owed, Lawsuit Says», *Ars Technica*, 9 de noviembre de 2022, <<https://arstechnica.com/tech-policy/2022/11/twitter-offering-some-laid-off-staff-only-half-what-theyre-owed-lawsuit-says/>>.

25. Jack Dorsey (@jack), «La familia actual y pasada de Twitter es fuerte y resistente. Siempre caen de pie, por muy difícil que sea el momento. Sé que muchos están enfadados conmigo. Asumo la

responsabilidad de que todos estén en esta situación: yo aumenté el tamaño de la empresa demasiado deprisa. Pido perdón por eso», Twitter, 5 de noviembre de 2022, 8:17, <<https://twitter.com/jack/status/1588913276980633600>>.

26. Ian Brown (@igb), «En un arrebato, traicionaste a los inversores, los trabajadores y los usuarios de Twitter. Pírate», Twitter, 5 de noviembre de 2022, 10:05, <<https://twitter.com/igb/status/1588940613063704576>>.

27. Shiraz Siddiqui (@shiraz), «Que te jodan, rata. Vete a vender criptomonedas, cabrón», Twitter, 5 de noviembre de 2022, 12:12, <<https://twitter.com/shiraz/status/1588972462955704321>>.

28. Tiffany Hsu, «Twitter's Advertisers Pull Back as Layoffs Sweep Through Company», *The New York Times*, 4 de noviembre de 2022, <<https://www.nytimes.com/2022/11/04/technology/twitter-advertisers.html>>.

## Capítulo 18

1. Kurt Wagner, «Musk Starts Assembling New Cadre of Leaders Inside Twitter», Bloomberg, 10 de noviembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-10/musk-starts-assembling-new-cadre-of-leaders-inside-twitter>>.

2. «¿Cómo se llama a una persona que es experta en seducir/acosar?» La pronunciación de las palabras «master at baiting» es parecida a «masturbating» ('masturbarse'). (*N. del T.*)

3. Kurt Wagner (@KurtWagner8), «El director ejecutivo de Twitter, Elon Musk, ya ha hecho varias bromas sobre la masturbación y no son ni siquiera las nueve de la mañana, hora de la Costa Oeste. ¡Feliz lunes!», Twitter, 7 de noviembre de 2022, 8:30, <<https://twitter.com/KurtWagner8/status/1589656470114959360>>.

4. Elon Musk (@elonmusk), «El uso de Twitter ha alcanzado un nuevo récord histórico, ja, ja, ja», Twitter, 7 de noviembre de 2022, 16:57, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1589784134691741696>>.

5. Elon Musk (@elonmusk), «¡Lo único que espero es que los servidores no acaben fritos!», Twitter, 7 de noviembre de 2022, 17:00, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1589784884666859520>>.

6. «Elon Musk Speaks at Twitter Advertiser Town Hall», Bloomberg, 9 de noviembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/live->



blog/2022-11-09/elon-musk-speaks-at-advertiser-town-hall?  
sref=dZ65CIng>.

7. Johnna Crider, «Tesla's Twitter Impersonator Tells Tiktok Followers He Wanted to Create an Account for SpaceX», *Teslarati*, 11 de noviembre de 2022, <<https://www.teslarati.com/teslas-twitter-impersonator-spacex/>>.

8. Lee Moran, «Verified Bush and Blair Profiles Work to Make Musk's Twitter "Completely Unusable"», *HuffPost*, 10 de noviembre de 2022, <[https://www.huffpost.com/entry/twitter-tony-blair-george-w-bush-iraq-fake\\_n\\_636cdc1ee4b021a403915b65](https://www.huffpost.com/entry/twitter-tony-blair-george-w-bush-iraq-fake_n_636cdc1ee4b021a403915b65)>.

9. Drew Harwell, «A Fake Tweet Sparked Panic at Eli Lilly and May Have Cost Twitter Millions», *The Washington Post*, 14 de noviembre de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2022/11/14/twitter-fake-eli-lilly/>>.

10. Eli Lilly (@LillyPad), «Pedimos disculpas a todas las personas que han recibido un mensaje engañoso de una cuenta falsa de Lilly. Nuestra cuenta oficial de Twitter es @LillyPad», Twitter, 10 de noviembre de 2022, 13:09, <<https://twitter.com/LillyPad/status/1590813806275469333>>.

11. Elon Musk (@elonmusk), «Para ser más precisos, las cuentas que hagan suplantaciones paródicas. En resumen, engañar a la gente no está bien», Twitter, 10 de noviembre de 2022, 17:56, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1590886170543915009>>.

12. «Major AD Firm Omnicom Recommends Clients Pause Twitter Ad Spend—Memo», *Reuters*, 12 de noviembre de 2022, <<https://www.reuters.com/technology/major-ad-firm-omnicom-recommends-clients-pause-twitter-ad-spend-verge-2022-11-11/>>.

13. Elon Musk (@elonmusk), «¡Menudo día!», Twitter, 10 de noviembre de 2022, 23:30, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1590970255064854529>>.

14. Zoë Schiffer (@zoeschiffer), «NUEVO: Twitter ha suspendido la puesta en marcha de Twitter Blue y está intentando activamente impedir que la gente se suscriba "para abordar los problemas de suplantación", según una nota interna. 1/», Twitter, 11 de noviembre de 2022, 6:54, <<https://twitter.com/ZoeSchiffer/status/1591081913166745601>>.

15. Alex Heath, «Inside Elon Musk's First Meeting with Twitter Employees», *The Verge*, 11 de noviembre de 2022, <<https://www.theverge.com/2022/11/10/23452196/elon-musk-twitter-employee-meeting-q-and-a>>.

16. Edward Ludlow, Kurt Wagner, Davey Alba y Paula Seligson, «Elon Musk Warns Twitter Bankruptcy Possible as Senior Executives Exit», Bloomberg, 10 de noviembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-10/musk-tells-twitter-staff-social-network-s-bankruptcy-is-possible?sref=dZ65CIng>>.

17. Anders Melin, «Musk Sells Another Batch of Tesla Shares Despite Vow to Stop», Bloomberg, 9 de noviembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-09/musk-sells-3-95-billion-of-tesla-stock-after-twitter-takeover?sref=dZ65CIng>>.

18. Heath, «Inside Elon Musk's First Meeting».

19. *Ibid.*

20. «FTC Accepts Final Settlement with Twitter for Failure to Safeguard Personal Information», Comisión Federal de Comercio, 11 de marzo de 2011, <<https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2011/03/ftc-accepts-final-settlement-twitter-failure-safeguard-personal-information-0>>.

21. «Twitter to Pay \$150 Million Penalty for Allegedly Breaking Its Privacy Promises—Again», Comisión Federal de Comercio, 25 de mayo de 2022, <<https://www.ftc.gov/business-guidance/blog/2022/05/twitter-pay-150-million-penalty-allegedly-breaking-its-privacy-promises-again>>.

22. Damien Kieran y Rinki Sethi, «Our Continued Work to Protect Your Privacy and Security», *Twitter Blog*, Twitter, 10 de noviembre de 2021, <[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/company/2021/our-continued-work-to-protect-your-privacy-and-security](https://blog.twitter.com/en_us/topics/company/2021/our-continued-work-to-protect-your-privacy-and-security)>.

23. Marianne Fogarty (@mariannefogarty), «Yo no veo *Juego de tronos* y menos aún quiero jugar a eso en el trabajo», Twitter, 7 de noviembre de 2022, 12:59, <<https://twitter.com/mariannefogarty/status/1589724275510226944>>.

24. Dan Adler, «How Alex Spiro Became Elon Musk's (and Megan Thee Stallion's and Jay-Z's) Go-To Lawyer», *Vanity Fair*, 6 de marzo de 2023, <<https://www.vanityfair.com/style/2023/03/alex-spiro-lawyer-elon-musk-megan-thee-stallion-jay-z>>.

25. Elon Musk (@elonmusk), «Por cierto, me gustaría pedir perdón por la extrema lentitud de Twitter en muchos países. ¡La aplicación está haciendo > 1000 RPC mal procesadas por lotes solo para mostrar una cronología!», Twitter, 13 de noviembre de 2022, 10:00, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1591853644944932865>>.

26. Eric Frohnhofer, «“Elon Musk Fired Me in a Tweet”», *Newsweek*, 4 de diciembre de 2022, <<https://www.newsweek.com/eric-frohnhofer->

[fired-elon-musk-tweet-reaction-where-now-1764290](#) > .

27. Eric Frohnhoefer (@EricFrohnhoefer), «Llevo unos seis años trabajando en Twitter para Android y puedo confirmar que eso es falso», Twitter, 13 de noviembre de 2022, 13:14, <<https://twitter.com/EricFrohnhoefer/status/1591902285403418624>> .

28. Kurt Wagner, «Musk Steps Up Purge of Twitter Engineers Who Criticize Him», Bloomberg, 14 de noviembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-14/musk-publicly-punishes-twitter-engineers-who-call-him-out-online?sref=dZ65CIng>> .

29. Frohnhoefer, «“Elon Musk Fired Me in a Tweet”».

30. Isaacson, *Elon Musk*, p. 549.

31. Sasha Solomon (@sachee), «Vamos a organizar varias reuniones generales al día hasta que aumente la moral», Twitter, 10 de noviembre de 2022, 11:59, <<https://twitter.com/sachee/status/1590796308998422530>> .

32. Sasha Solomon (@sachee), «¿Cómo puedes tener la desfachatez de criticar nuestra infraestructura cuando no sabes para qué coño sirve y cuando estás intentando por todos los medios recontractar a las personas a las que despediste?», Twitter, 13 de noviembre de 2022, 10:17, <<https://twitter.com/sachee/status/1591857907184070656>> .

33. Wagner, «Musk Steps Up Purge».

34. Jack Dorsey (@jack), «Tanto el habitual error de concepto como la realidad que describís son erróneas. Twitter sobrevivirá y saldrá adelante, pero tardará un poco», Twitter, 16 de noviembre de 2022, 15:47, <<https://twitter.com/jack/status/1593027984575037440>> .

35. Jack Dorsey (@jack), «Ya la he salvado», Twitter, 16 de noviembre de 2022, 16:04, <<https://twitter.com/jack/status/1593032351671803906>> .

36. Ryan Mac, Mike Isaac y Kellen Browning, «Elon Musk’s Twitter Teeters on the Edge After Another 1,200 Leave», *The New York Times*, 18 de noviembre de 2022, <<https://www.nytimes.com/2022/11/18/technology/elon-musk-twitter-workers-quit.html>> .

37. Isaacson, *Elon Musk*, p. 547.

## Capítulo 19

1. Claire Gatinois y Philippe Ricard, «Emmanuel Macron’s Unexpected Conversation with Elon Musk in New Orleans», *Le Monde*, 3 de diciembre

de 2022, <[https://www.lemonde.fr/en/international/article/2022/12/03/emmanuel-macron-s-new-orleans-trip-included-street-bands-promoting-the-french-language-and-an-unexpected-conversation-with-elon-musk\\_6006490\\_4.html](https://www.lemonde.fr/en/international/article/2022/12/03/emmanuel-macron-s-new-orleans-trip-included-street-bands-promoting-the-french-language-and-an-unexpected-conversation-with-elon-musk_6006490_4.html)>.

2. Emmanuel Macron (@EmmanuelMacron), «Voy a decirlo aquí, en Twitter, porque se trata justamente del pajarito azul. Esta tarde me he reunido con @elonmusk y hemos mantenido una conversación clara y honesta», Twitter, 2 de diciembre de 2022, 15:48, <<https://twitter.com/EmmanuelMacron/status/1598826588367470592>>.

3. Elon Musk Jet (@elonmuskjet), «Aterrizaje en Oakland, California, Estados Unidos; tiempo de vuelo aprox.: 4 horas, 15 min.», Instagram, 2 de diciembre de 2022, <<https://www.instagram.com/p/ClsWLtIvNL/>>.

4. Nick Perry, «2 Make Deal, Leaving Just Kim Dotcom Facing US Extradition», Associated Press, 9 de mayo de 2022, <<https://apnews.com/article/technology-business-new-zealand-copyright-extradition-be77a708b74bb972048bb14f44a31615>>.

5. Elon Musk (@elonmusk), «Readmitir al expresidente Trump», Twitter, 18 de noviembre de 2022, 16:47, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1593767953706921985>>.

6. Elon Musk (@elonmusk), «El pueblo ha hablado. Trump será readmitido. Vox populi, vox Dei», Twitter, 19 de noviembre de 2022, 16:53, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1594131768298315777>>.

7. Vlad Savov, «Musk Welcomes Ye Back to Twitter After Inviting Trump's Return», Bloomberg, 20 de noviembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-21/musk-welcomes-ye-back-to-twitter-after-inviting-trump-s-return?sref=dZ65CIIng>>.

8. Vlad Savov, «Musk Suspends Ye from Twitter After Offensive Image Post», Bloomberg, 1 de diciembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-12-02/musk-to-suspend-ye-s-twitter-account-after-offensive-image-post?sref=dZ65CIIng>>.

9. Bari Weiss, «Our Reporting at Twitter», Free Press, 15 de diciembre de 2022, <<https://www.thefp.com/p/why-we-went-to-twitter>>.

10. Elon Musk (@elonmusk), «Estamos haciendo comprobaciones de algunas cosas, así que probablemente empezaremos a tuitear en directo dentro de unos cuarenta minutos», Twitter, 2 de diciembre de 2022, 14:21, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1598804557722972160>>.

11. Kurt Wagner, «Musk Hails Release of Twitter Emails on Hunter Biden Story», Bloomberg, 2 de diciembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-12-03/musk-hails-release-of>>.

[twitter-emails-on-hunter-biden-story?sref=dZ65CIng](#)>.

12. Bari Weiss, Abigail Shrier, Michael Shellenberger y Nellie Bowles, «Twitter's Secret Blacklists», Free Press, 15 de diciembre de 2022, <<https://www.thefp.com/p/twitters-secret-blacklists>>.

13. Yoel Roth (@yoyoel), «¿En qué caso podemos dar credibilidad al consentimiento sexual de un alumno de secundaria a su profesor? <http://bit.ly/bbpH68>», Twitter, 20 de noviembre de 2010, 5:41, <<https://twitter.com/yoyoel/status/5979003856879617>>.

14. Elon Musk (@elonmusk), «Al parecer, en su tesis doctoral Yoel defiende que los niños puedan acceder a servicios de internet para adultos», Twitter, 10 de diciembre de 2022, 11:29, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1601660414743687169>>.

15. Cat Zakrzewski, Joseph Menn y Naomi Nix, «Twitter Dissolves Trust and Safety Council», *The Washington Post*, 12 de diciembre de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2022/12/12/musk-twitter-harass-yoel-roth/>>.

16. Matt Novak, «Elon Musk Gets Booed by the Crowd at Dave Chappelle's San Francisco Show (Part 3 of 4)», YouTube, 2022, <<https://www.youtube.com/shorts/u1cl8U0UCMQ>>.

17. Jill Goldsmith, «Elon Musk Tweets “The Woke Mind Virus Is Either Defeated or Nothing Else Matters” After Being Booed at a Dave Chappelle Show», Deadline, 12 de diciembre de 2022, <<https://deadline.com/2022/12/elon-musk-booed-dave-chappelle-comedy-show-twitter-1235196727/>>.

18. Elon Musk (@elonmusk), «Anoche un desquiciado acosador siguió un coche en el que iba el pequeño X en Los Ángeles (pensando que era yo). Después el hombre cortó el paso del vehículo y se subió al capó. Vamos a emprender acciones legales contra Sweeney y organizaciones que han favorecido que se perjudique a mi familia», Twitter, 14 de diciembre de 2022, 16:48, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1603190155107794944>>.

19. Drew Harwell y Taylor Lorenz, «Musk Blamed a Twitter Account for an Alleged Stalker. Police See No Link», *The Washington Post*, 18 de diciembre de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2022/12/18/details-of-musk-stalking-incident/>>.

20. Elon Musk (@elonmusk), «Se suspenderá cualquier cuenta que dé en directo la ubicación de nadie, ya que eso pone en riesgo la integridad física. Eso incluye publicar enlaces a sitios con información de ubicación en tiempo real. Publicar la ubicación a la que alguien se ha desplazado en

un instante posterior no es un problema de seguridad; por tanto, es aceptable», Twitter, 14 de diciembre de 2022, 16:13, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1603181423787380737>>.

21. Drew Harwell y Taylor Lorenz, «Musk Blamed a Twitter Account for an Alleged Stalker. Police See No Link», *The Washington Post*, 18 de diciembre de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2022/12/18/details-of-musk-stalking-incident/>>.

22. Kurt Wagner, Davey Alba y Vlad Savov, «Twitter Suspends Journalists Who Musk Says Imperiled His Safety», Bloomberg, 15 de diciembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-12-16/twitter-suspends-accounts-of-mastodon-journalists-covering-musk?sref=dZ65CIng>>.

23. Elon Musk (@elonmusk), «Estaban publicando mi ubicación exacta en tiempo real. En esencia, estaban dando las coordenadas para asesinarme, lo cual supone una (obvia) infracción directa de las condiciones de Twitter», Twitter, 15 de diciembre de 2022, 19:09, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1603587970832793600>>.

24. Elon Musk (@elonmusk), «Mi compromiso con la libertad de expresión es tal que ni siquiera prohíbo la cuenta que sigue mi avión, pese a que supone un riesgo directo para mi integridad física», Twitter, 6 de noviembre de 2022, 16:30, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1589414958508691456>>.

25. Twitter, Inc., Elon Musk, formulario 13D (presentado el 5 de mayo de 2022), 2-3, <[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922056055/tm2214608-1\\_sc13da.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000110465922056055/tm2214608-1_sc13da.htm)>.

26. Isaacson, *Elon Musk*, p. 461.

27. Dalton Bennett, Samuel Oakford, Gerrit De Vynck y Monique Woo, «From Jared Kushner to Salt Bae: Here's Who Elon Musk Was Seen with at the World Cup», *The Washington Post*, 20 de diciembre de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/investigations/2022/12/20/elon-musk-spotted-world-cup-final/>>.

28. Elon Musk (@elonmusk), «¡Gran gol de Argentina!», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 7:27, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604498679234273286>>.

29. Elon Musk (@elonmusk), «¡Muy bien, Francia! ¡¡Partido igualado!!», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 8:54, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604520419515662337>>.

30. «Promotion of Alternative Social Platforms Policy», Centro de Ayuda de Twitter, Twitter, s. f., <<https://help.twitter.com/en/rules-and->

[policies/social-platforms-policy](#) > .

31. Aaron Levie (@levie), «Qué triste», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 10:15, <<https://twitter.com/levie/status/1604540771951968260>> .

32. Edward Snowden (@Snowden), «Al parecer, Twitter ha suspendido la cuenta de @paulg por este tuit. Una gran cuenta que es obvio que no se creó “exclusivamente para promocionar otras redes sociales”. ¡Y él ni siquiera publicó el enlace! Como ha dicho @balajis, esta es una mala decisión empresarial. Deberían dar marcha atrás», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 14:37, <<https://twitter.com/Snowden/status/1604606914372984832>> .

33. Elon Musk (@elonmusk), «Exacto. Twitter debería ser fácil de usar, pero debería dejar de ser una plataforma de promoción gratuita y constante de sus competidores. Ninguna editorial tradicional permite eso y Twitter tampoco va a aceptarlo», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 13:26, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604588904828600320>> .

34. Elon Musk (@elonmusk), «La política se limitará a suspender esas cuentas cuyo propósito principal sea hacer publicidad de la competencia, pues eso infringiría la regla contra el *spam*», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 15:12, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604615711036407809>> .

35. Elon Musk (@elonmusk), «En adelante, los grandes cambios en las políticas de la compañía se someterán a votación. Pido perdón. No volverá a ocurrir», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 15:17, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604616863673208832>> .

36. Elon Musk (@elonmusk), «¿Debería dimitir como jefe de Twitter? Voy a atenerme a los resultados de la encuesta», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 15:20, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604617643973124097>> .

37. Elon Musk (@elonmusk), «Como reza el dicho, cuidado con lo que deseas, porque puede cumplirse», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 15:43, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604623424164282368>> .

38. Elon Musk (@elonmusk), «El quid no es encontrar a un director ejecutivo, sino encontrar a uno capaz de mantener a Twitter con vida», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 15:34, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604621101245419520>> .

39. Elon Musk (@elonmusk), «Nadie capaz de salvar Twitter quiere el puesto. No hay sucesor», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 16:04, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604628761395138561>> .

40. Elon Musk (@elonmusk), «Tienes que ser masoquista. He aquí la madre del cordero: debes invertir todos tus ahorros en una empresa que lleva al borde de la quiebra desde mayo. ¿Todavía quieres el trabajo?», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 15:54, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604626103326253056>>.

41. Elon Musk (@elonmusk), «Los que quieren el poder son los que menos lo merecen», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 17:29, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604650028999405568>>.

42. Elon Musk's Jet «Tracking», «Took off from Doha, Ad-Dawhah Municipality, QA», Facebook, 18 de diciembre de 2022, <<https://www.facebook.com/ElonJet/posts/pfbid025GvRHacGZgVvk88KnRV4Rt8Cy7BvvBu4WAUfXchu75VBM9VVSXiJifJyT7dS>>.

43. Elon Musk, (@elonmusk), «¿Debería dimitir como jefe de Twitter? Voy a atenerme a los resultados de la encuesta», Twitter, 18 de diciembre de 2022, 15:20, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1604617643973124097>>.

44. Elon Musk (@elonmusk), «¡Dejaré el cargo de director ejecutivo tan pronto como encuentre a alguien lo bastante descerebrado para aceptar el puesto! Después me limitaré a dirigir los equipos de programas y servidores», Twitter, 20 de diciembre de 2022, 17:20, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1605372724800393216>>.

45. Alexander Saeedy, Laura Cooper y Alexa Corse, «Twitter's Revenue, Adjusted Earnings Fell about 40 % in Month of December», *The Wall Street Journal*, 3 de marzo de 2023, <[https://www.wsj.com/articles/twitters-revenue-adjusted-earnings-fell-about-40-in-month-of-december-ee91f1eb?mod=latest\\_headlines](https://www.wsj.com/articles/twitters-revenue-adjusted-earnings-fell-about-40-in-month-of-december-ee91f1eb?mod=latest_headlines)>.

46. Paula Seligson, «Musk Has “More to Lose” If He Tries to Skip Twitter Debt Payment», Bloomberg, 18 de enero de 2023, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-18/elon-musk-has-more-to-lose-if-he-tries-to-skip-twitter-debt-payment?sref=dZ65CIng>>.

47. Dana Hull, «Elon Musk's Tesla Share Sales Approach the \$40 Billion Mark», Bloomberg, 14 de diciembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-12-15/elon-musk-sells-at-least-3-6-billion-of-tesla-shares?sref=dZ65CIng>>.

48. Dan Primack, «Fidelity Slashes Twitter Value by 56 %», Axios, 30 de diciembre de 2022, <<https://www.axios.com/2022/12/30/twitter-fidelity-valuation>>.

49. Isaacson, «Christmas Capers», en *Elon Musk*, p. 584.

50. Isaacson, *Elon Musk*, p. 590.



51. Cyrus Farivar y Katharine Schwab, «Elon Musk Has Outfitted Twitter's Headquarters with Bedrooms for Employees», *Forbes*, 5 de diciembre de 2022, <<https://www.forbes.com/sites/cyrusfarivar/2022/12/05/elon-musk-twitter-bedrooms/?sh=4dfabcf3d791>>.

52. Wolfram Arnold, Erik Froese, Tracy Hawkins, Joseph Killian, Laura Chan Pytlarz y Andrew Schlaikjer contra X Corp. antes Twitter, Inc. (Tribunal del Distrito de Delaware, 16 de mayo de 2023), 29-30, <<https://int.nyt.com/data/documenttools/twitter-employee-lawsuit-v/e5d27a60a7b7d51e/full.pdf>>.

53. Roland Li, «Twitter Sued by Landlord at S.F. HQ after Alleged \$6.8 Million in Missed Rent Payments», *San Francisco Chronicle*, 23 de enero de 2023, <<https://www.sfchronicle.com/tech/article/Twitter-sued-by-landlord-at-S-F-HQ-after-alleged-17737102.php>>.

54. Wolfram Arnold, Erik Froese, Tracy Hawkins, Joseph Killian, Laura Chan Pytlarz y Andrew Schlaikjer contra X Corp. antes Twitter, Inc., 31.

55. Wolfram Arnold, Erik Froese, Tracy Hawkins, Joseph Killian, Laura Chan Pytlarz y Andrew Schlaikjer contra X Corp. antes Twitter, Inc., 34-35.

56. Kurt Wagner y Leah Nysten, «Musk's Twitter Draws Deeper FTC Scrutiny Over Rising Privacy, Security Concerns», *Bloomberg*, 20 de diciembre de 2022, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-12-20/musk-s-twitter-draws-deeper-ftc-scrutiny-over-rising-privacy-security-concerns?sref=dZ65CIng>>.

57. Isaacson, *Elon Musk*, pp. 580-586.

58. Rory Cellan-Jones, «Tesla Chief Elon Musk Says Apple Is Making an Electric Car», *BBC News*, 11 de enero de 2016, <<https://www.bbc.com/news/technology-35280633>>.

59. Pódcast *All-In*, «E109: 2022 Bestie Awards Live from Twitter HQ», YouTube, 2022, <<https://www.youtube.com/watch?v=HE5CTKqWEV0&t=4481s>>.

60. Pódcast *All-In*, «E109».

## Conclusión

1. Lauren McCarthy, «After Investigation and Complaints, Twitter Removes “X” on Headquarters», *The New York Times*, 1 de agosto de 2023, <<https://www.nytimes.com/2023/08/01/us/twitter-x-logo-sf->

[headquarters.html](#) > .

2. Pedro Solimano, «Twitter Awarded Three State Money Transmitter Licenses», Yahoo! Finance, 5 de julio de 2023, <<https://finance.yahoo.com/news/twitter-awarded-three-state-money-022410075.html>> .

3. Sarah Frier, «Musk Offers to Share Twitter Ad Revenue with Blue Subscribers», Bloomberg, 3 de febrero de 2023, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-02-03/musk-offers-to-share-twitter-ad-revenue-with-blue-subscribers?sref=dZ65CIng>> .

4. Taylor Lorenz, «Twitter Ends Its Ban on Covid Misinformation», *The Washington Post*, 29 de noviembre de 2022, <<https://www.washingtonpost.com/technology/2022/11/29/twitter-covid-misinformation-policy/>> .

5. Nikki McCann Ramirez, «Kanye's 2024 Brain Trust Booted from Twitter (Again)», *Rolling Stone*, 25 de enero de 2023, <<https://www.rollingstone.com/politics/politics-news/ali-alexander-nick-fuentes-rebanned-twitter-1234668251/>> .

6. . Gerry Smith, «Tucker Carlson Says He's Launching a New Show on Twitter», Bloomberg, 9 de mayo de 2023, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-05-09/tucker-carlson-says-he-s-launching-a-new-show-on-twitter>> .

7. Dan Mangan y Kevin Breuninger, «Trump Arrest Full Recap: Mugshot, Surrender, What's Next in Georgia Election Case», CNBC, 25 de agosto de 2023, <<https://www.cnbc.com/2023/08/24/donald-trump-to-be-arrested-in-georgia-live-updates.html>> .

8. Elon Musk (@elonmusk), «Siguiente nivel», Twitter, 24 de agosto de 2023, 19:46, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1694903930981884041>> .

9. . Elon Musk (@elonmusk), «Has dicho la auténtica verdad», Twitter, 15 de noviembre de 2023, 13:52, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1724908287471272299>> .

10. Sara Fischer, «What Makes the X Advertiser Revolt Different from Other Boycotts», Axios, 18 de noviembre de 2023, <<https://www.axios.com/2023/11/18/twitter-x-boycott-apple-ibm-advertisers>> .

11. Elon Musk (@elonmusk), «Aún tenemos un flujo de caja negativo, debido a una caída de aproximadamente un 50 % de los ingresos publicitarios, además de una enorme deuda. Debemos alcanzar un flujo de caja positivo antes de poder permitirnos el lujo de tener otras cosas», Twitter, 14 de julio de 2023, 22:08, <<https://twitter.com/elonmusk/>> .

[status/1680082007873953794](https://twitter.com/elonmusk/status/1680082007873953794) > .

12. Elon Musk (@elonmusk), «¡Nuestros ingresos publicitarios en Estados Unidos siguen siendo un 60 % más bajos que antes, sobre todo por la presión que ejerce @ADL sobre los anunciantes (eso es lo que nos dicen los anunciantes), hasta el punto de que casi han logrado cargarse X/ Twitter!», Twitter, 4 de septiembre de 2023, 10:52, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1698755938541330907>> .

13. Kate Conger y Ryan Mac, «Elon Musk Values Twitter at \$20 Billion», *The New York Times*, 26 de marzo de 2023, <<https://www.nytimes.com/2023/03/26/technology/elon-musk-twitter-value.html>> .

14. Elon Musk (@elonmusk), «Que digan lo que quieran sobre mí, pero adquirí la mayor organización sin ánimo de lucro del mundo por 44.000 M de dólares, ja, ja», Twitter, 21 de febrero de 2023, 18:41, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1628117788857405461>> .

15. Oliver Darcy, «News Organizations Reject Elon Musk's Demand of Paying to Keep Checkmarks on Twitter», CNN, 31 de marzo de 2023, <<https://www.cnn.com/2023/03/30/media/news-organizations-elon-musk-twitter-checkmark/index.html>> .

16. Davey Alba, Daniel Zuidijk e Isabella Ward, «Israel-Hamas Conflict Was a Test for Musk's X, and It Failed», Bloomberg, 9 de octubre de 2023, <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-10-10/israel-hamas-conflict-was-a-test-for-musk-s-x-and-it-failed?sref=dZ65CIng>> .

17. Zoë Schiffer y Casey Newton, «Yes, Elon Musk Created a Special System for Showing You All His Tweets First», Platformer, 14 de febrero de 2023, <<https://www.platformer.news/p/yes-elon-musk-created-a-special-system>> .

18. Cade Metz, «Mark Zuckerberg, Elon Musk and the Feud Over Killer Robots», *The New York Times*, 9 de junio de 2018, <<https://www.nytimes.com/2018/06/09/technology/elon-musk-mark-zuckerberg-artificial-intelligence.html>> .

19. Beatrice Nolan, «Elon Musk Says Instagram Makes People Depressed and Twitter Makes Them Angry», Business Insider, 16 de enero de 2023, <<https://www.businessinsider.com/elon-musk-instagram-depressed-twitter-angry-2023-1>> .

20. Mark Zuckerberg (@Zuck), «Creo que todos estamos de acuerdo en que Elon no va en serio y es hora de pasar a otra cosa», Threads, 13 de agosto de 2023, <<https://www.threads.net/@zuck/post/Cv5CV3-rMKb/?igshid=MTc4MmM1YmI2Ng%3D%3D>> .

21. Elon Musk (@elonmusk), «Pocas veces he visto el mal en una forma tan pura como con Yoel Roth, y el corazón de Kara Swisher está lleno de un odio enconado», Twitter, 2 de octubre de 2023, 18:58, <<https://twitter.com/elonmusk/status/1709025216578335003>>.

22. Esther Crawford (@esthercrawford), «Como seguramente el resto de las personas que hay en esta aplicación, yo tengo muchas opiniones sobre Twitter > X y ahora me doy cuenta de que es un buen momento para hablar un poco sobre mi experiencia en la compañía...», Twitter, 26 de julio de 2023, 12:54, <<https://twitter.com/esthercrawford/status/1684291048682684416?s=46&t=FY5LfS3Q1bvn3Df5aoImCQ>>.

*Twitter. El pájaro de la discordia. Jack Dorsey, Elon Musk y la pugna por el control de la opinión pública*

Kurt Wagner

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.

La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías.

Al comprar este ebook estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Battle for the Bird. Jack Dorsey, Elon Musk, and the \$44 Billion Fight for Twitter's Soul*

© J. Kurt Wagner, 2024

© Arnau Figueras Deulofeu, por la traducción, 2024

Diseño e ilustración de la cubierta, © María & Max

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2024

Ediciones Península

Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[edicionespeninsula@planeta.es](mailto:edicionespeninsula@planeta.es)

[www.edicionespeninsula.com](http://www.edicionespeninsula.com)

Primera edición en libro electrónico (epub): junio de 2024

ISBN: 978-84-1100-277-6 (epub)

Conversión a libro electrónico: Realización Planeta

**¡Encuentra aquí tu próxima  
lectura!**



**¡Síguenos en redes sociales!**

